

# Museen - Museum

## Langenzersdorf

Analysegrundlagen für die Entwicklung des Missionstatement

für das

**HanakCharouxHeimatMaxBrandtMuseum**

**Umfeldanalyse, Bestandsanalyse, SWOT- Analyse**

Universitätslehrgang

„ECM – Exhibition and Cultural Communication Management“

Universität für Angewandte Kunst Wien

Institut für Kunst und Kulturwissenschaften – Kunstpädagogik

vorgelegt von

Dipl. Ing. Ute Dobner

Juni 2006

begutachtet von

Dr. Claudia Haas

Senior Consultant Lord Cultural Planning and Management, Wien

Dr. Renate Goebel

ECM Lehrgangsführung, Institut für Kunst- und Kulturwissenschaften –

Kunstpädagogik, Universität für Angewandte Kunst Wien

2493  
HAS 37

# INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG .....	3
1    Einleitung .....	3
2    Ausgangslage des Museumsbetriebes.....	4
3    Aufgabenstellung - Missionstatement.....	5
4    Darstellung der Analysegrundlagen .....	8
HAUPTTEIL .....	12
1    Umfeldanalyse LE Museum - Museen.....	13
Soziokulturelle – demographische Faktoren in Langenzersdorf: .....	13
Politisch – rechtliche Faktoren in Langenzersdorf: .....	16
Wirtschaftliche Faktoren in Langenzersdorf:.....	17
Geographische Faktoren .....	18
Konkurrenzanalyse .....	19
BesucherInnenanalyse .....	20
2    Bestandsanalyse LE Museum - Museen.....	22
Die Stärken- / Schwächenanalyse .....	23
Die Kostenstrukturanalyse .....	29
Die Potentialanalyse .....	29
3    SWOT – Analyse.....	34
4    Teamaufbau - Projekt ‚Missionstatement‘ .....	37
Konfliktfeststellung .....	37
Die Funktion des Moderators im Team.....	39
Teamzusammensetzung ‚Arbeitskreis Museum‘.....	40
SCHLUSSWORT .....	42
ANHANG 01- SAMMLUNGEN UND KÜNSTLER.....	43
Sammlung Ortsgeschichte Langenzersdorf.....	44
Das Max Brandt Archiv + Tonstudio .....	44
ANHANG 02 - PLANMATERIAL .....	50
VERZEICHNISSE .....	61
Bücher.....	61
Zeitschriftenartikel .....	62
Internetquellen.....	62
Abbildungsverzeichnis.....	63
ABSTRACT.....	64

# EINFÜHRUNG

---

## 1 Einleitung

Der Titel dieser Arbeit ‚Museum-Museen Langenzersdorf‘, weist auf das ungeklärte Selbstverständnis des LE Museumsbetriebes hin. Gegenwärtig beinhaltet ein zusammenhängender Gebäudekomplex<sup>1</sup> das Heimatmuseum und mehrere Sammlungen, darunter u.a. die Sammlung ‚Hanak‘ und die Sammlung ‚Charoux‘, wodurch das Museum weitgehend als Hanakmuseum und/oder als Charouxmuseum bekannt ist<sup>2</sup>.

Das Projekt ‚Missionstatement‘ soll eine gemeinsame Mission alle Museumsbetreiber erarbeiten und damit zur Klärung des gemeinsamen Selbstverständnisses führen. Letztlich ist es als Einstiegsprojekt und inhaltliche Grundlage für den Entwicklungsplan des/der Museums/der Museen zu betrachten.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Grundlagenforschung zur Durchführung des Projektes ‚Missionstatement‘ für die LEMU<sup>3</sup>, das ab Oktober 2004 in Zusammenarbeit mit dem ‚Arbeitskreis Museum‘ starten wird, und ist als Vorbereitung für meine Funktion als Moderatorin zu betrachten.

Eingangs wird die Ausgangssituation des Museumsbetriebes vor Ort beschrieben, um den Bedarf eines Missionstatements kurz zu begründen, um anschließend auf dessen Aufgabenstellungen wie Vision, Mandat und Mission eingehen zu können.

Ziel dieser Arbeit ist die Darstellung der detaillierten Grundlagenforschung, die zur Entwicklung eines effizienten Missionstatements unerlässlich ist.

Dafür müssen vorab die entsprechenden Analysegrundlagen dargestellt werden um dann die detaillierte Umfeldanalyse sowie die genaue Bestandsanalyse inklusive der gegenwärtigen Museumsarbeit zu bearbeiten. Auf Basis dieser Darstellungen werden vorhandener Bedarf aber auch alle gegebenen Potentiale festgestellt.

Schließlich geht es auch um die Vorbereitung des Projektteams, das heißt u.a. welche Gruppenprozesse bedacht werden müssen, und welches Grundverständnis zur Entwicklung des ‚Missionstatements‘ geschaffen werden muss.

---

<sup>1</sup> , der nur über den einzigen Haupteingang zugänglich ist.

<sup>2</sup> siehe Anhang 01/Sammlungen und Künstler

<sup>3</sup> LEMU, ist das Kürzel für ‚Langenzersdorfer Museen‘ und wird im Rahmen dieser Arbeit zur Identifikation herangezogen.

## 2 Ausgangslage des Museumsbetriebes

Die Phase der Institutionsanalyse Frühling – Sommer 2004 stand noch im Schatten der finanziellen, personellen und organisatorischen Spannungen um Leitung sowie Trägerschaft der LEMU.

2003 wurde das so genannte Hanakmuseum, jetzt als Sammlung Hanak bezeichnet, aus seiner bisherigen Position als Teil des NÖ Landesmuseums ausgegliedert und wird nun auf dessen Homepage als Außenstelle geführt. Folglich obliegt nun die gesamte Trägerschaft aller Sammlungen der Gemeinde.

Die Leitung des Museumsbetriebes verantwortet seit kurzem der Museumsverein mit 500 Mitgliedern.

2003 wird Dr. Gusel seitens Museumsverein und mit Unterstützung der Gemeinde zur Aufgabe seiner 23jährigen Direktorenposition ‚gedrängt‘, was für die neue Leitung, Obmann - Dr. Helmuth Schwarzjirg sowie Kustos und Leiter - Mag. Otto Stummer, aufgrund entstandener Animositäten einen erheblichen Informationsverlust hinsichtlich Sammlungszustand, Objektstandort, Bestandsdaten sowie notwendige Aufzeichnungen über Besucherzahlen, Ticketeinnahmen und vertragliche Verbindlichkeiten mit sich bringt.

Dazu ist die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Gemeinde und Museumsleitung auf offizieller Ebene noch nicht verhandelt, da der 2003 gewählte Bürgermeister zu seinem Amtseinstieg andere Prioritäten setzen musste, was zu vermeidbaren Konflikten führte. Diese Verhandlungen sowie jene zur gemeinsamen Entwicklung eines Missionstatements für die LEMU müssten jedoch weiterhin warten, da innerhalb der Gemeinde strukturelle, d.h. politische Veränderungen durch die bevorstehenden Gemeinderatswahlen im Frühling 2004 zu erwarten waren. In dieser langen Wartezeit wurde die Finanzierung der Inventarisierung des gesamten Charouxnachlasses<sup>4</sup> erreicht.

Erst mit dem ‚neuen‘ Bürgermeister und der ‚neuen‘ Kulturreferentin ist endlich der Projektstart ‚Missionstatement‘ umsetzungsorientiert verhandelbar, aber die Projektpräsentation vor dem Gemeindevorstand findet dann doch erst im August 2004 statt.

---

<sup>4</sup> Da die Durchführung als in sich abgeschlossenes Projekt definiert werden konnte, wird seitens der Gemeinde ein Förderansuchen für die Hard- bzw. Software (IMDAS) und eine Digitalkamera an die Volkskultur Niederösterreich gestellt. Die Durchführung der Inventarisierung erfolgt ehrenamtlich von zwei Kunstgeschichtestudentinnen in Zusammenarbeit mit Peter Chrastek.

### 3 Aufgabenstellung - Missionstatement

Die Entwicklung eines ‚Missionstatements‘ wäre Ausdruck jener neuen Kultur, die in den LEMU gelebt werden soll. Vor allem wenn es darum geht, strategische Maßnahmen für den ‚*Entwicklungsplan LEMU*‘ zu konzipieren.

Das Missionstatement präzisiert den kulturellen Auftrag und legt die langfristige Ausrichtung der Museumstätigkeit fest.

Es enthält Aussagen über das Selbstverständnis des Hauses und klar definierte Ziele. Die Basis für diese Zielformulierungen sind einerseits der kulturelle Auftrag und andererseits die gewünschte Unternehmenskultur<sup>5</sup>.

Das Ergebnis ist ein konstruktiver Beitrag zur Entwicklung der ‚*corporate Identity*‘ des Museums, das heißt, dass ‚*gemeinsame*‘ Visionen, Ziele und Strategien eine neue Identität schaffen. Das Missionstatement dient darüber hinaus als ein Instrument für Qualitätssicherung, Marketingstrategien und Öffentlichkeitsarbeit.

Das Missionstatement beschreibt

- die Wirkung, die das Museum erzielen will
- welche Zielgruppe angestrebt wird
- welche Leistungen erbracht werden
- welchen Wert diese für die Gesellschaft haben

Folgende Begriffe sind nach Dr. Claudia Haas zu unterscheiden<sup>6</sup>:

- Das Missionstatement – Leitbild ist kurz und prägnant, es formuliert die Zielsetzungen, die den gesellschaftlichen Mehrwert definieren und wesentlich für die Legitimation einer Non Profit-Organisation sind.
- Das Mandat beschreibt den Inhalt, das heißt, das Spektrum von Objekten und Themen, für die das Haus verantwortlich ist und gegliedert sich in die fachwissenschaftliche Disziplin, den geographischen Bereich, die historische Epoche und das Spezialgebiet. Mit dem Mandat werden nach innen wie nach außen die Grenzen und die Reichweite des Spektrums klar gemacht.

---

<sup>5</sup> Matt, Gerald; Flatz, Thomas; Löderer, Judith, Kultur und Geld, das Museum ein Unternehmen. In: Öhlinger, Rudolf, Kultur und Geld, Wien, 2001, S. 30 ff

<sup>6</sup> Die folgenden Definitionen wurden auf Basis des Unterrichts von Dr. Claudia Haas im ECM-Studienkurs erstellt. Claudia Haas ist Senior Consultant bei der Firma Lord – Cultural Resources Planning & Management

Ein nicht klar definiertes Mandat führt zu Schwierigkeiten im Rahmen der Konkurrenz mit anderen Museen. Beides, das Leitbild wie das Mandat, sollte somit klar kommuniziert und regelmäßig auf ihre Relevanz überprüft werden.

In weiterer Folge wird das Missionstatement, inklusive Sammlungsbestand, in enge Beziehung zum Ausstellungs- und Begleit- und Vermittlungsprogramm gesetzt, womit auch das Mandat umgesetzt wird.

Das bedeutet für Langenzersdorf, dass das Missionstatement in Referenz zu den Schausammlungen, den Einzelausstellungen und dem Veranstaltungsprogramm entsteht. Vermittlung findet vor Ort nur über selten stattfindende Führungen statt, das bedeutet, dass über das inhaltliche Erarbeiten des Missionstatements, Grundsätze für den Aufbau einer entsprechenden Vermittlungstätigkeit im Museumsbetrieb zu entwickeln sind. Folgende Bezüge garantieren die Effizienz des Missionstatements und den Erfolg der Museumsarbeit<sup>7</sup>:

- Bezug zur Sammlung
- Bezug zur Geschichte des Hauses
- Bezug zum Ausstellungsprogramm, Vermittlungs- und Begleitprogramm
- Zielgruppen, Und welche Auswirkungen hat das auf die Museumspraxis?
- Bezug zur Ankaufspolitik
- Bezug zur Trägerschaft
- Bezug zur Positionierung des Hauses heimischen und int. Museumslandschaft

In Österreich gibt es ca. 1600 Museen<sup>8</sup>. Im europäischen und internationalen Vergleich weist Österreich die bei weitem höchste Museumsdichte auf, doch ein ‚Missionstatement‘ ist in der österreichischen Museumslandschaft im Bereich bildende Kunst nicht selbstverständlich.

Das Niederösterreichische Landesmuseum in St. Pölten führt Ähnliches unter dem Begriff „Programmatik des Museums“. Auch in Wien, auf Gemeinde-, Stadt- und Bundesebene, ist ein Missionstatement nicht üblich<sup>9</sup>.

Innerhalb der Bundesländer ist Niederösterreich das ‚Land der Museen‘. Hier gibt es nicht nur die meisten Museen, sondern auch die höchste Dichte<sup>10</sup>, das heißt, in NÖ

---

<sup>7</sup> Domesle, Andrea, Wozu ein Missionstatement, Masterthesis, ECM- Lehrgang, Wien, 2004, S. 4-6

<sup>8</sup> Rath, Gabriele, Museen für BesucherInnen, Eine Studie, Wien, 1998, S. 51-53

<sup>9</sup> Domesle, A., S. 3-4

<sup>10</sup> Rath, G., S. 51-53

gibt es 693 museale Institutionen, darunter sind es jedoch 81, die auf Grund ihres laufenden Museumsbetriebes als ‚echte‘ Museen bezeichnet werden können<sup>11</sup>.

Die Homepage des NÖ Landesmuseums führt ein ‚offizielles Statement‘ unter dem Begriff ‚Programmatik des Museums‘, jedoch bei zahlreichen NÖ Museen, die eine eigene, mehr oder weniger, professionell geführte Homepage führen, liegt ein ausgewiesenes ‚Missionstatement‘ noch weitgehend außerhalb des praktischen Erfahrungsbereiches der Museumsbetreiber<sup>12</sup>.

Dafür bietet die Homepage der Volkskultur NÖ für alle NÖ Museen ein gemeinsames mediales Portal, wo unter der Rubrik ‚Themen‘ eine Präsentationsmöglichkeit für Museen und deren Sammlungsschwerpunkte angeboten wird. Dahinter steckt die Idee der ‚vernetzten Museen‘, wie sie bereits in mehreren Bundesländern realisiert wird, so im Waldviertel mit dem Kulturpark Kamptal. Ein regionaler Museumsverband unter dem Zusammenschluss von 16 Gemeinden, die sich um einen gemeinsamen ‚Aufgabenbereich‘, die Aufarbeitung ihrer Natur- Erd- und Kulturgeschichte bemühen<sup>13</sup>. Auf der gemeinsamen Homepage findet sich ein ‚offizielles Statement‘ zur Aufgabenstellung unter den Informationspunkt ‚Zeitreise in die Vergangenheit‘. Das Museum Hollabrunn hat hinsichtlich der Erarbeitung eines geeigneten Museumskonzepts einen beispielhaften Entwicklungsprozess vorzuweisen, nämlich die Zusammenarbeit der AG Heimatmuseum mit der NÖ Dorf- und Stadterneuerung, um die Verortung, das heißt, die Vernetzung mit der örtlichen Bevölkerung zu gewährleisten<sup>14</sup>. Gegenwärtig übernimmt hier der Museumsverein unter dem Label ‚kultur µ‘ das ‚Programm‘ des Hauses, das auf der vereinseigenen Homepage unter der Rubrik ‚Programm‘ zur Förderung der Kultur in Hollabrunn leider nur sehr allgemein ausgewiesen wird.

Es ist also offensichtlich, dass der unterschiedliche begriffliche und inhaltliche Umgang in Bezug auf das institutionelle Statement, einerseits und auf den abweichenden Erfahrungsschatz der Museumsbetreiber, aber andererseits auch auf die unterschiedliche Organisation oder Trägerschaft zurückzuführen sind.

---

11 [www.volkskulturnoe.at](http://www.volkskulturnoe.at) / August 2004

12 [www.volkskulturnoe.ulrikevitovez.at](http://www.volkskulturnoe.ulrikevitovez.at) / August 2004

13 [www.kulturvermittlung.at](http://www.kulturvermittlung.at) / August 2004

14 [www.dorf-stadterneuerung/marisafedrizzi.at](http://www.dorf-stadterneuerung/marisafedrizzi.at) / November 2004

## 4 Darstellung der Analysegrundlagen

Mittels Strategien sollen Unternehmen in die Zukunft geführt werden. Modelle der Unternehmensentwicklung haben die Aufgabe, die Ursachen und Wirkungen in ihrer Komplexität so zu reduzieren, dass sie erkennbar und mitgestaltbar werden.

Folgende Analysemodelle werden hier ansatzweise vorgestellt<sup>15</sup>:

- Konfigurationsansatz,
- Strategische Planung,
- qualitative Strategieanalyse,
- Umfeldanalyse auf Basis von Stärken und Schwächen,
- SWOT– Analyse.

Diese verschiedenen Analysemodelle finden hier nur deshalb Erwähnung, da sie kurz darstellen sollen, dass es trotz eines konkreten Hintergrunds – Umweltanalyse – verschiedenste Zugänge zu diesem Thema gibt.

Hinsichtlich der Absichten und Instrumentarien unterscheiden sich diese Verfahren kaum, sehr wohl aber im Grad ihrer Abstraktion. So ist der Konfigurationsansatz mit Hinblick auf die konkrete Situation (LEMU) von einem hohen Abstraktionsgrad geprägt, während die SWOT- Analyse mit sehr konkreten Überlegungen operiert. Je nach Auswahl des Analysemodells, sind die gesammelten Daten und Erhebungen daher auch für andere Projekte gültig (bei hohem Abstraktionsgrad) oder eben nur für das konkrete Projekt.

Auf hohem Abstraktionsgrad gibt es zum Beispiel zwei bekannte Reduktionsmodelle, die sich bei der strategischen Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, auch der Langenersdorfer Museumsbetrieb ist ein solcher, gut anwenden lassen:

- Das Lebenszyklusmodell
- Der Konfigurationsansatz

---

<sup>15</sup> Kunesch, Hermann, Arbeitsbuch zum Controlling, Stuttgart, 1995, S. 236

Eschenbach Rolf, Controlling, 2. Auflage, Stuttgart, 1996, S.45

Mugler, Josef, Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band 1. Wien, New York, 1998, S.104 ff

Busse von Colbe, Walther; Coenenberg, Adolf (Hrsg.), Betriebswirtschaft für Führungskräfte. Stuttgart, 2000, S. 334

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm, Marketing-Management. 9. Auflage, Stuttgart, 1999, S.115 ff

Das Lebenszyklusmodell wird als Metapher des Lebenszyklus von Lebewesen verwendet. Seine Phaseneinteilung ist konkret, aber weniger verlässlich. Der Fokus der vorliegenden Arbeit würde sich außerdem nur auf eine spezifische Phase dieses Modells beziehen, so wird in weiterer Folge nur noch der Konfigurationsansatz genauer betrachtet.

Mit dem Konfigurationsansatz werden Variable und Beziehungen zwischen diesen Variablen gesucht, die eine bestimmte Entwicklung verursachen, ohne dass an dieser Entwicklung ein zugrunde liegendes Konzept festgemacht werden kann.

Hinsichtlich der LEMU können folgende Variablen identifiziert werden:

- Umwelt
- Persönlichkeit (Leitung, Museumsverein)
- Ressourcen (im engeren Sinn) und
- Management

und entsprechen im Wesentlichen der in der Literatur vorgetragenen Gliederung<sup>16</sup>.

Konkret sind Entwicklungsabläufe von Systemen dieser Art nicht vorhersehbar, doch ihre Entwicklung folgt trotzdem einem gewissen Ordnungsmuster, ohne dass das System auf einen bereits einmal eingenommenen, früheren Entwicklungsstand zurückkehrt<sup>17</sup>. Der unternehmerische Weg durch dieses komplexe

Entwicklungssystem basiert auf einer Kombination aus:

- Dem sorgfältigen Wahrnehmen von Signalen aus der Umwelt und deren Interpretationen für das Unternehmen
- Der rationalen, transparenten, nachvollziehbaren Anwendung von Wissen und
- Dem intuitiven, kreativen, auch ästhetischen Gestalten.

Die Anwendung des Konfigurationsansatzes auf die strategische Führung von Unternehmen ist keineswegs neu<sup>18</sup>. Er sollte eine tragfähige Brücke zwischen der einfachen Formel und der Komplexität der Welt bauen können<sup>19</sup>.

Die Bemühungen, einer ‚strategischen Geschäftseinheit‘ eine Richtung zu geben, sind immer Maßnahmen der Strategieentwicklung. Strategieentwicklungen können

---

<sup>16</sup> Mugler, J., S. 107

<sup>17</sup> Levy, D., S. 167-178.

<sup>18</sup> Trux, W., Kirsch, W., S. 471-498

<sup>19</sup> Mugler, J., S. 110

aber auch auf einem geringeren Abstraktionsgrad als dem Konfigurationsansatz aufbauen, was in weiterer Folge hier auch versucht werden soll.

Auf der Ebene der strategischen Planung kann die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges als gemeinsames Ziel fast aller Unternehmensbeteiligten angesehen werden, um damit die Unternehmensexistenz zu garantieren.

Diese vorrangige Zielformulierung lässt sich nach zeitlicher Reichweite in drei Bereiche unterteilen:

- Liquiditätsziel (kurzfristig),
- Erfolgsziel (mittelfristig),
- Erfolgspotentialziel (langfristig).

Diese drei Zielebenen entsprechen drei Steuerungsebenen:

- finanzwirtschaftliche (für kurzfristige Ziele),
- operative (für mittelfristige Ziele),
- strategische Steuerung<sup>20</sup> (für langfristige Ziele).

Da es sich das Missionstatement auf die Grundwerte der Institution bezieht, es sich also um ein mittel- bis langfristiges Ziel der strategischen Einflussnahme handelt, soll hier in erster Linie die Zielformulierung in dem Bereich der *Erfolgspotentialziele* durch die entsprechende Steuerungsebene angesprochen werden.

Grundlage für die Messung und Identifizierung von Erfolgspotentialen muss also eine ‚*strategische Analyse*‘ sein, die sich in eine *quantitative* und eine *qualitative* Analyse aufteilt<sup>21</sup>. Im Anschluss an die gründliche qualitative Analyse wird üblicherweise eine quantitative Analyse durchgeführt.

Quantitative Ziele (zum Beispiel: 1500 Besucher pro Jahr) fließen jedoch nicht in die Formulierung des Missionstatements ein, so soll diese hier ausbleiben.

Die in weiterer Folge zur Anwendung kommende ‚*qualitative Analyse*‘ als Teil dieser strategischen Steuerung besteht nun aus der Berücksichtigung von *externen* und *internen* Faktoren<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Busse von Colbe, W., Coenenberg, A., S. 5

<sup>21</sup> Busse von Colbe, W., Coenenberg, A., S. 16

<sup>22</sup> Matt, Flatz, Löderer, S. 36

Als Instrumentarium für die Analyse von ‚*externen Faktoren*‘ dienen<sup>23</sup>:

- Die Umweltanalyse
- Die Konkurrenzanalyse
- Die BesucherInnenanalyse

Die Summe der Analyse der externen Faktoren kann man auch als Umfeldanalyse bezeichnen.

Neben den externen Faktoren gibt es auch eine Reihe von ‚*internen Faktoren*‘, wozu folgende Instrumente für deren Identifizierung zählen:

- Die Stärken-/Schwächenanalyse
- Die Potentialanalyse
- Die Kostenstrukturanalyse

Diese Instrumente werden aus Einfachheitsgründen oft auch als Bestandsanalyse oder nur als Stärken-/Schwächenanalyse bezeichnet. Es handelt sich aber immer um eine interne Perspektive auf das Unternehmen.

Die Analyse der internen und externen Faktoren ist also die Bestandsaufnahme von Chancen und Risiken sowie der Stärken und Schwächen<sup>24</sup>. Die Zusammenführung der Ergebnisse dieser Untersuchungen resultiert in der SWOT- Analyse.

---

<sup>23</sup> Die Aufzählung bzw. Unterteilung der Faktoren richtet sich nach dem Vorbild der Autoren Matt, Flatz, Löderer, S. 36. Selbstverständlich ist auch eine andere Unterteilung denkbar.

<sup>24</sup> Busse von Colbe, W., Coenenberg, A., S. 17

# HAUPTTEIL

---

Basis einer Strategieentwicklung muss eine Analyse sein, in deren Rahmen sowohl das Mikro- als auch das Makroumfeld des Museums untersucht wird.

Ohne systematisch gewonnene Informationen ist ein Strategieentwurf unmöglich. Die Ergebnisse dieser Analyse können nun neben der Verwendung für die Formulierung des Missionstatements auch als zentrale Informationsfaktoren für die Orientierung des Strategischen Museumsmanagements dienen.

Unter Umfeldanalyse wird dabei die Untersuchung externer Faktoren, unter innerer Analyse, d.h. Bestandsanalyse, die Erfassung der Stärken und Schwächen einer Organisation verstanden. In der Praxis kreuzen sich die unterschiedlichen Analysefelder, bedingt vor allem durch den hohen Vernetzungsgrad und die Komplexität von Museen<sup>25</sup>, was durch eigene Analyseinstrumente und Darstellungsformen auch zum Ausdruck kommt.

Hinsichtlich einer Verwendung für strategische aber auch operative Entscheidungen werden die Informationen aus der Bestands- und Umfeldanalyse zu einer so genannten SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) - Analyse zusammengefasst, wozu allerdings noch in einem zweiten Schritt eine Bewertung (=Messung) der Faktoren notwendig wäre.

Selbstverständlich ist es für ein Museum mit der Größe der LEMU nicht zielführend, das gesamte Instrumentarium an Analysemethoden anzuwenden, da der Erhebungsaufwand bestimmter Daten in keinem akzeptablen Verhältnis zu den damit erzielbaren Resultaten steht. Außerdem erhalten viele Daten erst durch die Bewertung, die Quantifizierung und die damit einhergehende Vergleichbarkeit eine relevante Aussagekraft. Diese Bewertung von Messgrößen ist aber nicht Ziel der vorliegenden Arbeit, sondern wäre erst für die Erstellung einer, mit der strategischen Strategieentwicklung einhergehenden, operativen Strategieentwicklung (= Businessplan) sinnvoll.

Ich habe mich daher im nächsten Kapitel auf die Darstellung der qualitativen Strategieanalyse mit den relevanten internen und externen Faktoren beschränkt.

---

<sup>25</sup> Horak, Christian, Management von NPO's. In Badelt, Christoph (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management. 3.Auflage, Stuttgart, 2002, S. 144 ff

# 1 Umfeldanalyse LE Museum - Museen

Ziel der Umfeldanalyse ist es, im regionalen Umfeld alle relevanten externen Faktoren zu identifizieren und zu beschreiben.

Diese Faktoren werden z.B. bei der Erarbeitung eines strategischen Marketingkonzeptes und bei der Entwicklung eines ‚Missionstatements‘ unbedingt berücksichtigt, da sie zwar nicht beeinflussbar sind, jedoch für die Region eine tragende Rolle einnehmen.

Die DIN 69904 definiert das Umfeld eines Projektgegenstandes z.B. ‚Missionstatement für die LEMU‘ als jene externen Bezugsbereiche in welchen das Projekt entsteht und durchgeführt wird, welche das Projekt beeinflussen und von dessen Auswirkungen beeinflusst wird. Das Umfeld beinhaltet also alle externen Aspekte, d.h. Chancen und Gefahren, die sich unmittelbar oder mittelbar auf die LEMU beziehen. Folgende Umfeldfaktoren werden dargestellt<sup>26</sup>:

- soziokulturelle- demographische Faktoren,
- politisch-rechtliche Faktoren,
- wirtschaftliche Faktoren,
- geographische Faktoren
- Konkurrenzanalyse,
- BesucherInnenanalyse.

## Soziokulturelle – demographische Faktoren in Langenzersdorf:

- Demographie<sup>27</sup>:

Wohnbevölkerung	7.261
Veränderung seit 1991	+1.122
durch Geburtenbilanz	+16
durch Wanderungsbilanz	+1.106
Hauptwohnsitz (Bürgerzahl)	6.918
Nebenwohnsitz	1.508
Dichte (Einw./km <sup>2</sup> )	679

---

<sup>26</sup> Horak, Ch., S. 144 ff

<sup>27</sup> Wiener Zeitung, S. 22

Aufgrund der Datenanalyse der Volkszählung 2001 lässt sich folgende Bevölkerungsentwicklung festhalten:

Die Wohnbevölkerung ist seit dem Jahr 1991 um 13,9% gestiegen. Diese günstige Entwicklung ist in erster Linie durch die hohe Zuwanderung begründet.

- Altersstrukturanalyse:

Die Demografischen Daten ergeben für die Gemeinde Langenzersdorf folgendes Bild

Der Anteil der 0 bis 20 jährigen beträgt	22%
Der Anteil der 20 bis 49 jährigen beträgt	41,8%
Der Anteil der 50 bis 85< jährigen beträgt	36,2%

Nach dem Familienstand betrachtet, bilden die verheirateten Personen mit über 49,8% den größten Anteil an der Gesamtbevölkerung. Gefolgt von ledigen Personen mit 36,7%. Der Anteil der Ausländer ist mit 4,7% relativ gering.

- Bildungssystem und Ausbildungsgrad:

In der Marktgemeinde Langenzersdorf gibt es 3 Schulen:

- Höhere Bundeslehr- und Versuchsanstalt für Wein- und Obstbau,
- Kreativ - HS – Langenzersdorf,
- MIK Montessori Integrations- Kinderhaus.

Der Anteil an Schülern und Studenten an der Gesamtbevölkerung beträgt 17%, wovon 731 zu Schulen in anderen Gemeinden auspendeln.

Die Akademikerquote liegt bei 11,6%. Den größten Anteil an der Bevölkerung, bezogen auf die abgeschlossene Ausbildung, haben Berufs- und Pflichtschulabsolventen mit 43%.

- Berufsstruktur:

Erwerbstätige	3400
Auspendler	2892
Einpendler	1754

- Kulturen und Subkulturen:

Das regionale Netzwerk bietet jenen überschaubaren Raum, in welchen die LEMU mit seinem Angebot an Kultur- und Bildungsarbeit eingeflochten wird.

Regionale Entwicklungsarbeit baut auf bestehende Kulturen und Subkulturen und versucht diese zu effizienten Organisationsformen zu verknüpfen, um Neues, Nachhaltiges entstehen zu lassen.

Folgende erfolgreiche Regionalnetzwerke bzw. Subkulturen lassen sich recherchieren:

- |                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| - Rund um den Bisamberg        | Tourismusnetzwerk; Kulturpfad      |
| - Grünes Floridsdorf           | Tourismusnetzwerk; Erlebnisrundweg |
| - Bernsteinstraße              | Kulturnetzwerk; Kulturstraße       |
| - Betty Bernstein              | Kindernetzwerk; Kinderprogramm     |
| - Kulturplattform Kreuzenstein | Kulturtourismusnetzwerk            |

- Freizeitverhalten:

Vereine stellen einen wichtigen Ansprechpartner für die Gestaltung des öffentlichen Lebens dar. Außerdem agieren sie nicht selten als Bindeglieder zwischen verschiedensten sozialen Gruppen.

Viele Vereine erfüllen außerdem die nicht unwesentliche Dienstleistungsfunktion, indem sie Feste oder Veranstaltungen organisieren.

In der Gemeinde Langenzersdorf spielen Vereine ‚die‘ zentrale Rolle im gesellschaftlichen Leben. Hier gibt es 40 Vereine, davon bezeichnen sich 26 als Kunstvereine.

Dazu lässt sich in Langenzersdorf reges ‚Heurigenleben‘ feststellen, lt. Bürgermeister Treffpunkt und Vereinsort fast aller ortskundigen Vereine.

## Politisch – rechtliche Faktoren in Langenzersdorf:

- Entwicklungen der Parteien und Verbändelandschaft:

Die letzte Gemeinderatswahl im Jahr 2005 brachte folgendes Ergebnis:

Partei	Prozent	Stimmen	Mandate
ÖVP	59,2%	2524	20
SPÖ	25,1%	1071	8
GRÜNE	11,3%	483	4
FPÖ	4,4%	185	1

Der Gemeinderat besteht aus dem Bürgermeister Mag. Andreas Arbesser, dem Vizebürgermeister, dem Schriftführer und Gemeindeamtsdirektor und 33 Gemeinderäten.

- Rechtsform des Museums:

Das Museum besitzt keine eigene Rechtspersönlichkeit sondern befindet sich zu Gänze im Besitz der Gemeinde Langenzersdorf und wird im Rahmen einer Trägerschaft von dieser verwaltet. Kosten für das Museum werden von der Gemeinde bestritten, Einnahmen fließen in das Kulturbudget der Gemeinde ein. Sämtliche organisatorischen und verwaltungstechnischen Maßnahmen werden ehrenamtlich von dem Museumsverein bewältigt.

Der Anteil der Museen in unmittelbarer Trägerschaft von Bund, Ländern oder Gemeinden nimmt ab, nur mehr wenige Museen sind nachgeordnete Dienststellen von Gebietskörperschaften, mit beamteten Angestellten und einer kameralistischen Finanzgebarung<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Matt, Flatz, Löderer, S. 38

- Entwicklungen im Steuer- und Wirtschaftsrecht:

Hinsichtlich der Rechtsform wären an dieser Stelle Überlegungen anzustreben, ob es aufgrund steuertechnischer oder wirtschaftsrechtlicher Gegebenheiten sinnvoll wäre, den LEMU eine eigene Rechtspersönlichkeit zu geben bzw. die LEMU aus der direkten Gemeindeverwaltung auszugliedern.

- Grundlegende Gesetze und Verordnungen z.B. Pachtverträge, Lieferverträge, Sponsorenverträge

Die gesamte Sammlung Hanak befindet sich im Besitz des Niederösterreichischen Landesmuseums ist auch dort versichert<sup>29</sup>. Sie befindet sich aber als ständige Leihgabe im Museum Langenzersdorf. Der MOGG- Synthesizer ist im Besitz der Stadt Wien.

#### **Wirtschaftliche Faktoren in Langenzersdorf:**

- Konjunkturlage:

Die Konjunktursituation spielt insofern eine große Rolle, da die LEMU nicht in der Lage sind, weder aus dem laufenden Betrieb noch durch Kooperationen oder Sponsorverträge, ausreichend Mittel für den eigenen Fortbestand bereitzustellen. Einnahmen von ca. 6-7000€/Jahr werden über den Jahresbeitrag des Museumsvereins mit 500 Mitgliedern und aus der Konzertreihe ‚Vivat musica‘, die 4-5 mal pro Jahr stattfindet und pro Termin 80-100 zahlende Gäste anlockt<sup>30</sup>, erwirtschaftet.

Da also die laufenden Betriebskosten für die LEMU aus dem Gemeindebudget bereitgestellt werden oder aber über spezielle Projektfördergelder von Landes- und Bundesorganisationen (z. B. Volkskultur Niederösterreich) gedeckt werden, ist die allgemeine Konjunkturlage über den Umweg der Steuerabgaben für die Gemeinde von großer Bedeutung.

<sup>29</sup> Lt. Interview Ingeborg Treitl– Kulturreferentin Marktgemeinde Langenzersdorf, 2004

<sup>30</sup> Lt. Interview Mag. Otto Stummer – Museumsleiter und Kustos, 2004

Je größer das Steueraufkommen der Gemeinde, desto größer ist der Spielraum für das Kulturbudget. Die letzten von der Statistik Austria zu Verfügung stehenden Daten zeigen eine 3,3%ige Steigerung des Gesamteueraufkommens für Langenzersdorf im Jahre 2003.

- Beschäftigungslage:

Erwerbspersonen	3.661	50,4%
in Vollzeit	2.861	39,4%
in Teilzeit	449	6,2%
geringfügig	166	2,3%
Präsenz- und Zivildienstler	24	0,3%
arbeitslos	161	2,2%

Die Beschäftigungslage in Langenzersdorf ist überaus gut. Die Arbeitslosenzahlen liegen weit unter dem österreichischen Durchschnitt.

- Besucherstrom:

Aufgrund der Nähe zu Wien gilt das Gemeindegebiet Langenzersdorf als Naherholungsgebiet von Wien. Speziell der Bisamberg und die Heurigenregion, die an Stammersdorf anschließt, zieht viele Tagesbesucher an. Dies wird besonders in den Sommermonaten deutlich, wo sich eine rege Heurigenkultur entwickelt hat. In weiterer Folge ist die Gemeinde kaum touristisch erschlossen, aber es gibt Bemühungen Langenzersdorf an den Donautourismus (Schiff, Rad) anzugliedern<sup>31</sup>. Aufgrund des Vorhandenseins von 18 Beherbergungsbetrieben ist ein gewisses Nächtigungspotential vorhanden, das aber gegenwärtig in erster Linie von Pendlern und Wirtschaftstreibenden genutzt wird.

## **Geographische Faktoren**

Wie bereits erwähnt liegt Langenzersdorf im nahen Einzugsbereich des nördlichen Stadtgebietes von Wien. Langenzersdorf wird regional zum Weinviertel und im

---

<sup>31</sup> Lt. Interview Mag. Andreas Arbesser, 2004

engeren Radius zum Raum Klosterneuburg/Korneuburg gezählt. Dieser geographische Raum bezeichnet auch die gegenwärtige Reichweite der LEMU und kann für die regionale Netzwerkarbeit stärker in Betracht gezogen werden.

Langenzersdorf ist im Laufe seiner örtlichen Strukturentwicklung entlang seiner Hauptstraße, die parallel zum Donauufer verläuft und den Bisamberg säumt, gewachsen. Hier findet man also kein Zentrum in Form eines Hauptplatzes. Die LEMU sind an das örtliche öffentliche Verkehrsnetz nicht angebunden, das entlang dieser Hauptstraße verläuft. Sie liegen nicht an dieser zentralen Verkehrsader sondern in einem verkehrsberuhigten Ortsgebiet, am Fuß des Bisamberges, inmitten der Weinberge.

Der Großteil der heimischen Bevölkerung sollte die LEMU kennen, da das Gebäude beinahe gegenüber der Ortskirche liegt.

Über die Ausschilderung sind die LEMU mit dem Auto gut auffindbar, mit öffentlichen Verkehrsmitteln, Bus oder Schnellbahn, aber nur über einen ‚10-15 Minuten‘ Fußmarsch erreichbar.

## **Konkurrenzanalyse**

Hier werden alle Marktmitbewerber im selben Einzugsbereich beleuchtet, die Konkurrenz oder möglicherweise Kooperationspotential bedeuten. Das sind jene Institutionen, die einen ähnlichen Sammlungsschwerpunkt<sup>32</sup> wie die LEMU aufweisen. Folgende Institutionen lassen sich in diesem Zusammenhang feststellen<sup>33</sup>:

- **Bezirk Korneuburg:**

Schwerpunkt – Tontechnik:	Korneuburg – Tonbandmuseum
Schwerpunkt – Archeologie:	Ernstbrunn – Heimatmuseum – Ur/ Frühgeschichte
	Korneuburg – Fossilienraum - Ur/ Frühgeschichte
	Oberleiserberg – Archeologiepark
	Stockerau – Bezirksmuseum - Ur/ Frühgeschichte

---

<sup>32</sup> siehe Anhang 01/Sammlungen und Künstler

<sup>33</sup> [www.volkskulturmoe.at](http://www.volkskulturmoe.at) / August 2004

- Raum Klosterneuburg:

Schwerpunkt – Archeologie: St.Martin – Archeologische Gedenkstätte  
Stadtmuseum Klosterneuburg - Ur/ Frühgeschichte

Schwerpunkt – Volks/Ortskunde: Mährisch-Schlesisches Heimatmuseum  
Stadtmuseum Kolsterneuburg  
Kierling – Heimatmuseum  
Kritzendorf – Dorfmuseum

- Region Weinviertel:

Schwerpunkt – Tontechnik: Eggenburg – Schlossmuseum Stoitzendorf

Schwerpunkt – Archeologie: Asparn/Zaya – Museum für Urgeschichte NÖ  
Bernhardsthal – Heimatmuseum  
Großreipersdorf – Urgeschichtskeller  
Poysdorf – Stadtmuseum  
Pulkau – Heimatmuseum

Die volks- und ortskundlichen Museen im der Region Weinviertel sind aufgrund ihrer Ortsbezogenheit keine Konkurrenz.

## **BesucherInnenanalyse**

Hier werden die gegebenen Besuchergruppen der LEMU erhoben. Besucherzahl und Personalstruktur ergeben die sog. *Museumsgröße*<sup>34</sup>.

Kleine Museen verzeichnen mehr als 5.000 Besuche und haben zumindest eine angestellte Person vorzuweisen.

In Langenzersdorf werden max. 2.000 Besuche erreicht, Angestellte gibt es keine, nur ehrenamtliche Mitarbeiter des Museumsvereines, also ist es ein Kleinstmuseum<sup>35</sup>.

Aufgrund der gegenwärtigen sehr reduzierten Öffnungszeiten, von Mitte April bis Mitte November, kann man nicht von Besucherströmen, aus denen sich eine fundierte Analyse ableiten lässt, sprechen.

---

<sup>34</sup> Rath, G., S. 66 ff.

<sup>35</sup> Rath, G., S. 55 ff.

Lediglich Folgendes kann festgehalten werden<sup>36</sup>:

Kunst- und Kulturinteressierte Erwachsene besuchen die LEMU zu den Eröffnungen der Sonderausstellungen, die 2-3mal/Jahr stattfinden, und zur Konzertreihe ‚Vivat musica‘, die die 4-5 mal/Jahr stattfindet.

Es kann davon ausgegangen werden, dass es einen Zusammenhang zwischen Besuchszahlen und der Aktivität im Bildungsbereich gibt, insbesondere zeigt sich das bei der Anzahl der Schulklassen, die die LEMU besuchen<sup>37</sup>.

Im vorliegenden Fall liegt diese Anzahl bei 10-15 Gruppen im Jahr inklusive PensionistInnengruppen.

Diese so genannten Zielgruppen besuchen die ‚bildhauerischen‘ Schausammlungen und teilen sich in SchülerInnengruppen aus Langenzersdorf und PensionistInnengruppen des regionalen Umfeldes auf.

Für die ortskundliche und archeologische Sammlung besteht nur Interesse durch Personen, die in dieser Hinsicht speziell ausgebildet sind und nehmen einen eher geringen BesucherInnenanteil ein.

---

<sup>36</sup> Lt. Interview Peter Chrastek – Kurator der Sonderausstellungen; einziger Vermittler in Bezug auf Museumsführungen, 2004

<sup>37</sup> Rath, G., S. 55

## 2 Bestandsanalyse LE Museum - Museen

Der Arbeitstitel ‚Museum- Museen‘ Langenzersdorf bezieht sich, wie bereits erwähnt, auf die gegebene Grundproblematik, wie viele Museen vor Ort gezählt werden, ein Signal dafür, dass bestimmte strategische Überlegungen zum z.B. Selbstverständnis noch nicht stattgefunden haben.

Bezieht man sich auf die Museumsliste der Volkskultur NÖ, so gibt es drei Museen–Heimat/Hanak/Charoux<sup>38</sup>. Dieser sog. ‚Dichtewert‘<sup>39</sup> schwankt, weil sich dort eigentlich 1 Museumsgebäude mit 3 Schwerpunktsammlungen befindet, oder möglicherweise 2 Museumstypen - Heimat/Bildhauerei.

Jedenfalls gibt es 1 Museumsgebäude, das im Internet unter ‚www.langenzersdorfer-museen.at‘ zu finden ist, wofür außerdem das Logo ‚LEMU‘ entwickelt wurde, das wiederum die Diskrepanz hinsichtlich des Selbstverständnisses versteckt.

Beurteilt man die LEMU aus museologischer Sicht nach folgenden drei Kriterien ‚sehr aktiv‘, ‚aktiv‘, ‚wenig aktiv‘<sup>40</sup>, so ist/sind das/die LEMU in zweifellos als ‚wenig aktiv‘ einzustufen, womit es zu den 73% der ‚wenig aktiven‘ Museen in Niederösterreich zählt/zählen. Die Identifikation nach ‚Museumstypologie‘ ergibt 2 Typologien. Das Heimatmuseum ist ein kulturhistorisches Museum, die anderen Sammlungen verweisen auf ein Kunstmuseum. Tatsächlich findet man hier ein Mehrspartenmuseum vor, der in Österreich vorherrschende Museumstyp.

Die im Folgenden beschriebenen internen Analyseinstrumente zur genaueren Bestandsbetrachtung dienen als Grundlage für strategische Prozesse wie z.B. ‚Entwicklung eines Missionstatements‘ und kommen vor allem bei mittleren und großen Museen bzw. Ausstellungshäusern zum Einsatz, werden aber auch für kleinere Häuser wie LEMU herangezogen oder sind zumindest kritischer Denkanstoß. Strategisches Denken ist Richtungsdenken und unterscheidet sich dadurch von der langfristigen Planung und dem operativen Denken<sup>41</sup>.

---

<sup>38</sup> siehe Anhang 01/Sammlungen und Künstler

<sup>39</sup> Rath, G., S. 55 ff

<sup>40</sup> Rath, G., S. 55 ff

<sup>41</sup> Eschenbach, R., S. 18

## Die Stärken- / Schwächenanalyse

Hier sollen alle Bereiche des Museums vom Personal über die finanziellen Ressourcen bis zur Reputation des Hauses erfasst werden, also typische Überlegungen zum strategischen Controlling durchgeführt werden.

Wie weit diese Beurteilung gehen soll, entscheiden die Verantwortlichen. Aus der Systematik der Unternehmensumwelt<sup>42</sup>, wie z.B. die LEMU, lassen sich verschiedene Ebenen isolieren, die sich auf der Dimension Stärken/Schwächen prüfen lassen, da es nicht ausreichend ist, ausschließlich im externen Umfeld Möglichkeiten und Nischen aufzutun. Das Unternehmen LEMU muss auch über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, diese Chancen und Möglichkeiten intern erfolgreich wahr zu nehmen, wofür es nun mehrere Möglichkeiten der Identifizierung gibt.

Die Darstellung der verschiedenen Merkmale beschränkt sich in diesem Kapitel auf die von den Museumsverantwortlichen vorgeschlagenen Faktoren.

Dies kann beispielsweise mit Hilfe einer Checkliste geschehen, eine Analysemethode, die sich speziell für Unternehmen mit geringen Ressourcen<sup>43</sup> eignet, und mit deren Hilfe die Geschäftsleitung - oder auch eine externe Beratungsfirma - die Fähigkeiten der Verantwortlichen in den Bereichen Marketing, Finanzen, Personalführung, Sammlungstätigkeit sowie Forschung untersucht .

Diese Checkliste erfasst relevante Einflussfaktoren auf die LEMU in tabellarischer Form. Diese können entweder schon im Rahmen der Checklistenstellung einer Leistungsbewertung unterzogen werden (große Stärke bis große Schwäche) oder werden erst in einem zweiten Schritt im Rahmen der Gruppeevaluierung gemessen.

---

<sup>42</sup> Mugler, J., S. 113

<sup>43</sup> Kotler, P., Bliemel, F., S. 119

Eine mögliche Reihung der relevanten Faktoren der Checkliste könnte sein<sup>44</sup>:

- Standort und Infrastruktur,
- Architektur in Bezug auf Bausubstanz, Raumangebot und Organisation,
- Verortung in Bezug auf Identitätsstiftung,
- Bekanntheitsgrad und Ansehen,
- Ansehen in Bezug auf Qualitätsanspruch,
- Dienstleistungsangebot in Bezug auf Kundendienst, Verkauf, Gastronomie,
- Bildungsauftrag in Bezug auf Sammeln, Bewahren, Ausstellen, Vermitteln,
- Netzwerkarbeit und Kooperationen in Bezug auf Forschen und Ausstellen,
- Personalführung,
- Qualität des Personals.

Die ‚eigentliche‘ Leistungsbewertung der einzelnen Faktoren muss jedoch im Rahmen der Moderation des ‚Missionstatement‘ innerhalb der ‚gesamten‘ Gruppe, im Team, erfolgen, da alle persönlichen Einschätzungen gegenüber dem gemeinschaftlichen Anspruch an das Missionstatement ausgeschlossen werden müssen.

- Standort:

Die NÖ Landesregierung kaufte den Nachlass des Bildhauers Anton Hanak auf und suchte einen geeigneten Standort für diese Sammlung. Hanak lebte von 1900 bis 1922 in Langenzersdorf. Dieser Bezug gab den Ausschlag, sich schließlich für den Standort des Heimatmuseums zu entscheiden.

Das Museumsgebäude liegt in einem reinen Wohngebiet, auf halber Höhe des Bisamberges und grenzt mit seinem ansprechenden Skulpturengarten und seiner kleinen Parkanlage an dessen Weingärten.

In der nahen Umgebung bekommt die Ortsstruktur ein bautypologisch ‚konfuses‘ Erscheinungsbild durch die Erbauung mehrerer Einfamilienhäuser.

In Nahbereich des Museumsgebäudes gibt es keinen Freibereich für mögliche Zubauten, höchstens in Richtung des Gartenbereichs, da die Museumsparzelle von ortstypisch eingeschossiger Bausubstanz ‚gekuppelt‘ wird.

---

<sup>44</sup> Kotler, P.; Bliemel, F., S. 119

Die verkehrstechnische Infrastruktur ist, wie bereits erwähnt, nicht gegeben, das betrifft auch das Vorhandensein von ausreichendem Parkraum für Pkws.

- Architektur:
- 1960 wurde das Heimatmuseum in Langenzerdorf von Erich Gusel gegründet, eine ehemalige Sektkellerei, deren Baujahre in die Zeit von 1867 bis 1876 fallen.
- 1980 wurde das Gebäude zu seinem gegenwärtigen Erscheinungsbild von Architekt Jarischko/Wien umgebaut. Alle Gebäudetrakte, Trakt – Heimatmuseum/Tonstudio, Trakt – Hanakhalle, Trakt – Charoux/Heidel sind für Besucher über einen zentral angeordneten Eingang zugänglich.
- *heute:* Das Gebäude bietet wegen gegenwärtig zu großem Sammlungsbestand zu wenig Platz und die gesamten Ausstellungsflächen bedürfen zeitgemäßer Aufwertung in Präsentationstechnik und Raumausstattung. Dazu mangelt es sehr an entsprechenden Depotflächen, denn Teile aller Sammlungsbestände werden z.B. im äußerst sanierungsbedürftigen Dachboden verstaut.

In diesem Zusammenhang muss der Zustand der gesamten Bausubstanz durch seine Hanglage und schadhafte Isolierung gegen Grundwasser ebenso als äußerst sanierungsbedürftig eingeschätzt werden.

Zum Gebäudetrakt der LEMU gehört auch ein zweigeschossiges Wohngebäude, das direkt an die sog. Sektkellerei anschließt und dessen Erdgeschoß noch immer bewohnt wird. In dessen Obergeschoß befindet sich, in der Raumstruktur einer Wohnung, die nur über die Galerie der zentralen Museumshalle/Hanakhalle zugänglich ist, das Heimatmuseum.

Alle anderen Sammlungen sind durch den Zubau 1980 gut zugänglich, trotzdem ist die Raumorganisation, Wegführung und in Folge auch die Sammlungspräsentation verwirrend<sup>45</sup>.

Wesentliche Infrastruktureinheiten wie Toiletten sind zwar in einfacher Ausführung gegeben aber schlecht platziert. Garderoben, eine Küche oder Teeküche gibt es nicht.

---

<sup>45</sup> siehe Anhang 02/Planmaterial

Dazu besteht großer Bedarf die gesamte Gebäudetechnik wie Licht, Heizung, Akustik aufzurüsten und auch die Gebäudesicherheit bezogen auf Brandschutz, Einbruch oder Behindertenzugänglichkeit zu erhöhen. Obwohl in der Hanakhalle alle Konzerte und Lesungen stattfinden, ist das gegebene Raumangebot für solche Veranstaltungen nicht geeignet und müssten für diesen Zweck adaptiert werden.

- Verortung in Bezug auf Identitätsstiftung:

Lange Zeit versuchte die Stadt über die Sammlung Hanak ‚Hanakstadt Langenzersdorf‘ eine sog. Identität zu kreieren. An beiden Ortseingängen an der zentralen Hauptstraße sind Hanak- Skulpturen positioniert mit Hinweisschildern zum Museum.

Gegenwärtig gibt es neuerliches Bemühen über den archäologischen Fund der sogenannten ‚Venus von Langenzersdorf‘, Teil der archeologischen Sammlung LEMU. Jetzt ist am Ortseingang Richtung Wien eine große Skulptur der Venus, die die 12cm Figur nachempfunden, positioniert und soll zum neuen LE Merkmal/Wahrzeichen aufgebaut werden.

- Bekanntheitsgrad und Ansehen:

Der Bekanntheitsgrad des/der LEMU ergibt sich innerhalb Langenzersdorfs durch die gut besuchten Sonderausstellungen des Kurators Peter Chrastek und die Konzertreihe ‚Vivat musica‘.

Das Ansehen erreicht die Institution über die beiden Sammlungen Hanak und Charoux, die auch im Wiener Raum kunstbeschlagenen Persönlichkeiten ein Begriff sind. Wie bereits erwähnt gibt es neuerdings Bemühungen auch über die archäologische Sammlung den LEMU zu Ansehen zu verhelfen.

- Ansehen in Bezug auf Qualitätsanspruch:

Die räumliche Nähe der Sammlungen ermöglicht unter anderem die interdisziplinäre Zusammenschau von urgeschichtlicher Plastischer Gestaltung und Bildhauerei des Zwanzigsten Jahrhunderts mit Schwerpunkt auf den Sammlungen Hanak und Charoux. Dazu kommt das erste Tonstudio überhaupt mit dem ältesten noch funktionierenden Synthesizer der Welt. Hier werden Kunst, historische Lebenswelten und Ortsgeschichte zu einer umfassenden Gesamtschau vereint<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Lt. Interview Dr. Helmut Schwarzjig, 2004

- Dienstleistungsangebot in Bezug auf Kundendienst, Verkauf, Gastronomie:

Es können individuelle Besichtigungen während der Woche telefonisch bestellt werden und es wird von Peter Chrastek immer ein geeigneter Termin für eine Sammlungs-, Ausstellungs-, oder Museumsführung im Sinne des Besuchers gefunden.

Einen Museumsshop oder eine gastronomische Dienstleistung gibt es nicht.

- Bildungsauftrag in Bezug auf Sammeln, Bewahren, Ausstellen, Vermitteln:

Die Sammlungstätigkeit unter der Direktion von Dr. Gusel war sehr intensiv mit einer jedoch sehr distanzierten Haltung zum Thema ‚Bewahren‘, was gegenwärtig zu umfangreichen Inventarisierungs-, und Restaurierungsmaßnahmen besonders der Sammlung Charoux aber auch der Sammlung Heidel und der archeolog. Sammlung führt.

Ausstellen bedeutet ‚noch‘, die Sammlungen in einem ‚Schaudepot‘ zu präsentieren.

Vermittlungstätigkeit wurde und wird ausschließlich von einer Person ausgeführt, dem Kurator der Sonderausstellungen Peter Chrastek innerhalb der Führungen, folglich wird der Bildungsauftrag der/des LEMU kaum wahrgenommen,

- Netzwerkarbeit und Kooperationen in Bezug auf Forschen und Ausstellen:

Da die Sammlung Hanak eine Dauerleihgabe an die/das LEMU darstellt, gibt es seitens Gemeinde und Museum konstant Bemühungen um Kooperation oder Vernetzung mit dem NÖ Landesmuseum.

Das Steckenpferd des Museumsleiters und Kustos ist die archeologische Sammlung. Mag. Stummer strebt eine Vernetzung mit Regionalmuseen derselben Ausrichtung an und versucht eine Datenbank aller Archeologiesammlungen des Weinviertels aufzubauen um einen gemeinsamen Ausstellungspfad zu begründen.

- Personal:

Dieser Faktor hat bezogen auf das konkrete Projekt eine eigene Problematik. Von Gemeindeseite ist für alle Museumsangelegenheiten grundsätzlich die Kulturreferentin, Frau Ingeborg Treitl, zuständig. Jedoch bewältigt der Museumsverein seinerseits sämtliche Personalanforderungen durch die ehrenamtlichen Mitarbeiter. Diese Dualität führt immer wieder zu großen Spannungen. Einerseits hat der Museumsverein bestimmte Vorstellungen, die er ohne die finanzielle Unterstützung der Gemeinde nicht umsetzen kann, andererseits will die Gemeinde bei bestimmten Investitionen ihre Interessen und Lösungen durchsetzen. Daraus entstehen ständig Vermittlungsbedarf, Moderationsbedarf und Diskussionen, was viel Zeit und Ressourcen verbraucht.

Das Dilemma wird durch die Abhängigkeit der beiden Institutionen voneinander noch verschärft. Sämtliche Aufgaben des Museums, wissenschaftliche bzw. fachkundige Betreuung, Sammlungstätigkeit, Archivierung und Katalogisierung wird vom Museumsverein ehrenamtlich übernommen.

Das bedeutet, dass die Gemeinde als Eigentümer ein deutliches Informationsdefizit hat und in diesem Zusammenhang in eine schwache Position gedrängt werden kann. Andererseits hat der Museumsverein wegen der geringen Anzahl an aktiven Mitgliedern keine finanziellen Ressourcen um selbstständig größere Investitionen tätigen zu können.

- Qualifikationen des Personals:

Die Museumsleitung sowie die Leitung des Museumsvereines sind juristisch ausgebildet, jedoch ist kein Kunsthistoriker, Historiker oder Archeologe unter ihnen.

Peter Chrastek, Kurator, ist kein Akademiker, doch sein Wissen um die einzelnen Sammlungen ist unvergleichlich und ein echter Gewinn für die Institution.

Das ‚ehrenamtliche Personal‘ der LEMU zeichnet sich durch sein außerordentliches Engagement hinsichtlich Inventarisierungsarbeiten, Depotarbeiten, Sanierungstätigkeiten, Veranstaltungsorganisation und Öffentlichkeitsarbeit aus.

- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:

Aufgrund der rechtlichen Struktur und der Einbindung der LEMU in die Gemeinde können rasche Anpassungen meist nicht verwirklicht werden, da für sämtliche Anforderungen erst ein Konsens innerhalb des Gemeinderates und dann mit dem Museumsverein hergestellt werden muss.

Andererseits können bestimmte öffentlich-rechtliche Rahmenbedingungen durch Gemeinderatsbeschluss schneller verändert werden.

### **Die Kostenstrukturanalyse**

Wie schon oben erwähnt, ist die Frage der Kostenfaktoren sowie ihre Entstehung und Zuordnung eine Frage des operativen Geschäfts und wird im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt.

### **Die Potentialanalyse**

*„A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which inquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment<sup>47</sup>.“*

Ein Museum identifiziert sich nicht nur durch die Aufgabengebiete Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen, Vernetzen und Vermitteln, es schöpft daraus auch sein Potential und definiert eben daraus seine Kernkompetenzen.

---

<sup>47</sup> Lang, Peter, ICOM - International Council of Museums, Das Museum als Global Village, Versuch einer Standortbestimmung, Frankfurt am Main, 2001, S. 43 ff

Die Potentialanalyse gibt Auskunft über die Kernkompetenz des Museums und über die Quellen, aus denen das Museum strategischen und operativen Erfolg schöpfen kann<sup>48</sup>.

- Potential – Sammeln:

Durch die kunsthistorisch hochwertigen bildhauerischen Sammlungen Hanak, Charoux und noch anderer Bildhauer des 20. Jhds. können die LEMU eine Sonderposition in der NÖ Museumswelt und insbesondere in der Region Weinviertel einnehmen.

Die Archeologische Sammlung kann ihr Potential aus der Vernetzung mit typologisch vergleichbaren Museen der Region schöpfen, vor allem, wenn das Projekt mit dem Arbeitstitel ‚Archeologiepfad Weinviertel‘ von Mag. Otto Stummer realisiert werden kann.

Die ortskundliche Sammlung des Heimatmuseums kann in Verbindung mit Geschichten, die die hier heimische Bevölkerung zu den Ausstellungsgegenständen erzählen kann, zum Leben erweckt werden. Auch dazu gibt es bereits Bemühungen und eine Interessengruppe.

Für zusätzlichen Ankauf oder Leihgaben besteht gegenwärtig weder Bedarf noch großes Interesse, der Museumsverein kümmert sich vornehmlich um die Inventarisierung und Dokumentation aller Sammlungsbestände, wobei die Sammlung Charoux mit Unterstützung von Peter Chrastek zum Abschluss gekommen ist.

Peter Chrastek hat seine Pension angetreten, alle Museumstätigkeiten, die er gegenwärtig übernimmt, sind als Bemühung um bestmögliche Übergabe zu werten. Das bedeutet, dass es großen Bedarf nach kompetenter Sammlungsbetreuung, sowie wissenschaftlicher Sammlungsschau, Selektion und Interpretation besteht. Diese Person würde die Gemeinde im Rahmen einer Anstellung beschäftigen<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Busse von Colbe, W., Coenenberg, A., S. 15

<sup>49</sup> Lt. Interview Kulturreferentin Ingeborg Treitl, 2004

- Potential – Bewahren/Erhalten:

In diesem Zusammenhang besteht sehr großer Verbesserungsbedarf. Um die miserable Depotsituation entscheidend zu verbessern, wird es mittel- bis langfristig einen Umbau geben müssen, da es nicht ausreicht, notwendige Fläche zu schaffen. Depoträume müssen besondere klimatechnische Bedingungen für Kunstobjekte bereitstellen, sowie den Zu-, und Abtransport der Gegenstände innerhalb der Raumorganisation, dem Raumzuschnitt und der Gebäudeerschließung z.B. Rampen gewährleisten.

Außerdem sollten die gesamten bauphysikalischen Bedingungen im Museum verbessert werden, das bedeutet sogar kurz-, bis mittelfristig bautechnische Sanierungsmaßnahmen, da bereits einige Objekte unter den starken Temperaturschwankungen und der großen Luftfeuchtigkeit leiden.

Ein weiteres Sorgenkind sind alle Skulpturen im Außenbereich, dem Museumsgarten. Alle Hanakskulpturen sind stark beschädigt und werden in Kürze vom NÖ Landesmuseum zur Restaurierung zurückgenommen und möglicherweise einbehalten. In dieser Angelegenheit finden rege Verhandlungen statt. Die Sammlung Charoux im Museumsgarten ist ebenfalls sehr schwer beschädigt und müsste auch entfernt werden.

Generell muss der gesamte Restaurierungsaufwand festgestellt werden, damit seitens Gemeinde ein Budget für die entsprechenden Maßnahmen erstellt werden kann.

Ein weiterer Auftrag an die Gemeinde wäre die Abklärung sämtlicher vertraglicher und versicherungstechnischer Verbindlichkeiten. Recherchierbar ist die Tatsache, dass außer der Sammlung Hanak kein Objekt versichert ist. Die Erbschaftsverträge, die die Sammlung Charoux betreffen, sind sowie andere Verträge unter Gemeindeverschluss und können in diese Analyse nicht einfließen.

- Potential – Erforschen:

Forschungstätigkeit gibt es keine. Hinsichtlich Sammlungsauslese und der Suche nach sinnvollen Themenstellungen, einem Leitsystem und einem sinnvollen Raumplan für die Sammlungspräsentation brauchen die LEMU wissenschaftliche Beratung und externe Kuratoren.

- Potential – Ausstellen:

Aktive und kompetente Ausstellungstätigkeit besteht ausschließlich für die Sonderausstellungen durch den Kurator Peter Chrastek. Die Präsentation der ständigen Schausammlungen Hanak, Charoux, Heidel braucht die Anwendung zeitgemäßer Ausstellungsmethoden.

In jedem Fall muss die gesamte Ausstellungsausstattung entfernt werden, da sie sichtbar überaltert und sehr beschädigt ist, und muss durch zeitgemäße und technisch optimierte Ausstellungsarchitektur ersetzt werden, die auf eine Weise positioniert wird, dass auch der Besuch von Schulklassen leichter möglich ist und die Objekte weniger Beschädigung ausgesetzt werden.

Im Zuge von etwaigen räumlichen Aufwertungsmaßnahmen, wäre die Schaffung einer entsprechenden Objektbeleuchtung sinnvoll.

- Potential – Vermitteln:

Wie bereits erwähnt, besteht außer den Führungen durch Peter Chrastek, keine Vermittlungsarbeit in den LEMU, da es gegenwärtig zu wenig Besucher gibt. Auch in diesem Zusammenhang wäre kompetente Beratung beim Entwickeln des Vermittlungskonzepts und der Bereitstellung entsprechender Vermittlungsmedien empfehlenswert und sollte möglichst gemeinsam mit jenen Personen erfolgen, die die Sammlungsauslese vornehmen.

- Potential – Vernetzen:

In erster Linie gibt es Bedarf den Arbeitsbereich der Öffentlichkeitsarbeit noch aktiver zu betreiben. Bisher teilen sich Museumsverein und Gemeinde die Medienarbeit, die inhaltliche Konzeption und graphische Ausgestaltung von Foldern, Plakaten und Programmheftchen. Die Homepage wird vom Museumsverein ehrenamtlich konzipiert, erstellt, gestaltet und gewartet.

Die Vernetzung der LEMU- Sammlungsdatenbank mit vorhandenen Internetdatenbanken sowie Datenbanken umgebender Regionalmuseen verantwortet der Museumsleiter Mag. Otto Stummer.

Die Kulturreferentin Ingeborg Treitl übernimmt gegenwärtig die Vernetzungsarbeit oder Kooperationsrecherche mit vorhandenen Kultur- und Tourismusnetzwerken und Festivals.

Aus der Potentialanalyse der verschiedenen Museumsbereiche kann als wirkliche Kernkompetenz der bildhauerische Sammlungsbestand der Sammlung Hanak und Charoux erkannt werden.

Das eigentliche Potential des Museums liegt in der optimalen Präsentation bzw. Konservierung dieser Sammlungen.

Potential für eine weitere Kernkompetenz hätte unter Umständen auch die archäologische Sammlung mit der ‚Venus von Langenzersdorf‘. Allerdings gestaltet sich der Brückenschlag zwischen Archäologie und Bildhauerei schwierig.

### 3 SWOT – Analyse

Die SWOT- Analyse bedeutet Werten von Stärken und Schwächen durch die Verbindung der Ergebnisse aus der externen und der internen Analyse.

Den Kern der SWOT-Analyse bilden die Fragen, die darauf abzielen, ein Bild des gegenwärtigen Unternehmens mit seinen Entwicklungsmöglichkeiten zu entwerfen.

Folgende Fragen liefern einen Anhaltspunkt für das konkrete Vorgehen<sup>50</sup>:

- **Stärken (Strengths) - interne Faktoren - Gegenwart:**  
Stärken beziehen sich auf die gegenwärtige Situation z.B. engagierte Mitarbeiter, wichtige Sammlungsobjekte usw.
  
- **Auf welche Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen?**  
Welches sind die Chancen der eigenen Unternehmung in der Zukunft?  
Welche Synergiepotenziale liegen vor, die mit neuen Strategien stärker genutzt werden können?
  
- **Schwächen (Weaknesses) - interne Faktoren:**  
Welche Schwachpunkte gilt es auszubügeln und künftig zu vermeiden?
  
- **Chancen (Opportunities) - externe Faktoren - Zukunft:**  
Welche Möglichkeiten stehen offen?  
Welche Trends gilt es zu verfolgen?
  
- **Gefahren (Threats) - externe Faktoren:**  
Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Situation oder Markttrends liegen vor?  
Was machen die Wettbewerber?  
Ändern sich die Vorschriften für Job, Produkte oder Serviceleistungen?

Die SWOT- Analyse ist ebenfalls ein Werkzeug des strategischen Managements. In dieser einfachen und flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche Stärken und

---

<sup>50</sup> Kunesch, H., S. 236 ff

Busse von Colbe, W., Coenenberg, A., S. 16 ff

Kotler, Ph., Bliemel, F., S. 121

Schwächen (Strength-Weakness), als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens LEMU betreffen. Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine ganzheitliche Darstellungsform für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen und der Entwicklung der Geschäftsprozesse abgelesen werden.

In weiterer Folge wird versucht den Nutzen aus Stärken und Chancen zu maximieren, und die Verluste aus Schwächen und Gefahren zu minimieren. Die Dimensionen des SWOT- Modells werden in einer Matrix dargestellt.

Hierzu wird gezielt nach folgenden Kombinationen gesucht, danach wird gefragt, welche Initiativen und Maßnahmen sich daraus ableiten lassen:

- **SO** Stärke/Chancen-Kombination:

Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können Stärken eingesetzt werden, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht?

- **ST** Stärke/Gefahren-Kombination:

Welchen Gefahren können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie können welche Stärken eingesetzt werden um den Eintritt bestimmter Gefahren abzuwenden?

- **WO** Schwäche/Chancen-Kombination:

Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden?

- **WT** Schwäche/Gefahren-Kombination:

Wo befinden sich unsere Achillesfersen und wie können wir uns vor Schaden schützen?

Es können durchaus mehrere Stärken zur Realisierung einer Chance oder Vermeidung einer Gefahr eingesetzt werden. Die größten Bedrohungen sind auch dort zu vermuten, wo eine Kombination von Schwächen einer oder mehrerer Gefahren gegenüber steht. Aufgrund dieser Kombinationen müssen dann passende Strategien entwickelt und aufeinander abgestimmt werden.

<b>SWOT - Analyse</b>		
	<b>W Schwächen</b>	<b>S Stärken</b>
<b>Intern</b>	keine eigene Rechtspersönlichkeit der LEMU; keine Besucherstatistik; Mangelhafte Depotsituation; keine zeitgemäße Präsentationstechnik; schlechte Besucherinfrastruktur: Toiletten, Küche, Garderoben, Wegführung; keine Corporate Identity; zu geringe Öffnungszeiten; kein verkaufsorientiertes Angebot: Shop, Katalog; Konzentration aller fachkundigen Aufgabenbereiche auf eine Person; Große Kluft zwischen Entscheidungs- und Kompetenzhierarchie; Keine klare Identifizierung der Kernkompetenz	Finanzielle Trägerschaft der LEMU durch die Gemeinde; Engagement des ehrenamtlich arbeitenden Museumsvereines; Gemeindeträgerschaft ermöglicht schnelle Einflussnahme auf öffentlich- rechtliche Rahmenbedingungen z.B. Anbindung der LEMU an das öffentliche Verkehrsnetz, Schaffung von Parkraum; Weinberglage und Skulpturengarten; Einziges Museum mit bildhauerischer Sammlung in der Region Weinviertel; Großer Umfang der Sammlungen Hanak und Charoux
	<b>T Gefahren</b>	<b>O Chancen</b>
<b>Extern</b>	Keine Einbindung in Regionalnetzwerke, Tourismusnetzwerke sowie Kuturnetzwerke; Sammlung Hanak ist nicht im Besitz der LEMU; Standort in Konkurrenz zu Wiens Museumsangeboten;	Günstige demographische Entwicklung; Zielgruppe – Schüler der Kreativhauptschule; Standort im Naherholungsbereich Wiens; Einziges Museum mit bildhauerischer Sammlung in der Region Weinviertel; Vernetzung aller archeologischen Sammlungen des Weinviertels – Ausstellungspfad; Etablierung der LEMU als spezielle Ausstellungsstätte für Bildhauerei

Im Anschluss an diese Darstellung beinhaltet eine vollständige SWOT- Analyse immer auch die Gewichtung und Messung der oben genannten Einzelfaktoren. Die anschließende Bewertung folgt einem oder mehreren Kriterien wie z.B. dem des relativen Marktanteils im Vergleich zum stärksten Mitbewerber, der Wettbewerbsposition oder der Branchenattraktivität.

Diese Gewichtung kann allerdings nur im Rahmen einer Moderation innerhalb aller Entscheidungsträger erfolgen. Die Entwicklung des ‚Missionstatement‘ ist das strategische Ergebnis dieser Gewichtung. Die daran anschließende Aufgabe beinhaltet die Formulierung von konkreten Maßnahmen und die Etablierung von quantitativen Zielen.

## 4 Teamaufbau - Projekt ‚Missionstatement‘

Die Entwicklung eines Missionstatements ist ein gruppendynamischer Arbeitsprozess, dessen Effizienz an die unterschiedlichen Qualitäten der Arbeitsgruppe gekoppelt ist.

Nach einer genauen Umfeldanalyse und zahlreichen Mitarbeitergesprächen in Gemeinde und Museum von, in diesem Fall, externer Seite besteht nun ausreichend Einblick in die besonderen Problemfelder und Potentiale des LE Museumsbetriebes.

### Konfliktfeststellung

Auf ‚sozialer Ebene‘ wird im Zuge der Vorgespräche einerseits offensichtlich, dass die neue Museumsleitung nach der langen Wartezeit auf Amtsübergabe weitgehend autonom, also ohne äußere Einflüsse wie z. B. Museumsberatung – Volkskultur NÖ oder externe Moderation arbeiten möchte.

Andererseits sind diese Vorgespräche auch ein Prozess des Wissensaustausches und Erfahrungsabgleichs, der Überzeugungsarbeit für die Effizienz des Projektes ‚Missionstatement‘ sowie eine unerlässliche Maßnahme zur Vertrauensbildung.

Außerdem ist, wie bereits erwähnt, die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Gemeinde und Museumsleitung auf offizieller Ebene noch nicht verhandelt und weist gegenwärtig hohes Konfliktpotential, woraus folgende Konfliktebenen für den ‚Arbeitskreis Museum‘ identifiziert werden können:

- ‚*Interessenskonflikte*‘, das Thema liegt hier in den unterschiedlichen Bedürfnissen und Wünschen der beteiligten Personen.
- ‚*Zielkonflikte*‘, diese folgen dem Interessenskonflikt, da die Interessen auf verschiedenen meist unvereinbare Ziele verweisen.
- ‚*Beurteilungskonflikt*‘, In diesem Konflikt besteht zwar Konsens über das Ziel, aber über den Weg dorthin ist man sich uneinig.
- ‚*Verteilungskonflikt*‘, Anlass und Thema kreisen um knappe Ressourcen (Geld, Material, aber auch Anerkennung).

- ‚Wertekonflikt‘, sie zählen zu den am schwierigsten zu lösenden Konflikten, da sich im Hintergrund ideologische Beweggründe verstecken. Besonders kritisch sind sie auch deshalb, weil sich hinter ihnen selten rationale, zweckorientierte Gründe verbergen, vielmehr auf Gefühl basieren und daher subjektiv sind.
- ‚Beziehungskonflikt‘, während bei allen vorangehenden Konflikten die Sachebene im Vordergrund steht, befindet sich hier die Beziehungsebene im Mittelpunkt und äußert sich in Sticheleien und Provokationen.

‚Rollenkonflikte‘ und ‚Strukturkonflikte‘ sind in dieser Projektanfangsphase nicht aus zu machen. Überraschenderweise sind Konflikte erforderlich, damit sich die Gruppe konstituieren kann und sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl und Vertrauen entwickeln kann. Erst dann ist überhaupt die soziale Voraussetzung gegeben um gemeinsame Ziele zu vereinbaren<sup>51</sup>.

Neben der personellen Auslese müssen auf Trägerschaftsebene, sprich Gemeindeebene, ‚operative Entscheidungen‘ fallen. Es geht um Fragestellungen, in welchem Referenzverhältnis die Arbeitsgruppe zur Trägerschaft steht, und ob bestehende politische Hierarchieebenen innerhalb der Gruppe bleiben sollen.

Hier fällt die Entscheidung für die ‚Teilautonome Arbeitsgruppe‘. Personen mit unterschiedlichen Qualifikationen und Schwerpunkten müssen sich zeitweise abstimmen. Die Mitglieder befinden mehr oder weniger selbstständig über ihre Arbeitsplanung, -verteilung, -erledigung und -kontrolle. Nur das Arbeitsziel ‚Missionstatement‘ und die Anzahl der einzelnen Meetings wird von der Trägerschaft vorgeschrieben. Planende, steuernde und kontrollierende Tätigkeiten sind in die Gruppenaufgaben integriert<sup>52</sup>.

In diesem Fall sind die Kulturreferentin sowie der Bürgermeister jene Personen, die über die Gruppenzusammensetzung, die Honorare, den tatsächlichen Zeitplan und die Arbeitsräumlichkeiten entscheiden, und sich in Zukunft zur konsequenten Offenlegung bestehender Verträge, der finanziellen Situation und bestehender Pflichten z.B. Versicherungsleistungen bereit erklären müssen.

Somit werden bestehende Strukturen innerhalb des Gemeindeapparates und des Museumsvereines aufgegeben, das bedeutet, dass sich das Team ‚Arbeitskreis

---

<sup>51</sup> [www.corporateconsult.at](http://www.corporateconsult.at) / April 2006

<sup>52</sup> [www.corporateconsult.at](http://www.corporateconsult.at) / April 2006

Museum' als sekundäre Organisationsstruktur zur bestehenden Gemeindestruktur verankert.

### **Die Funktion des Moderators im Team**

Von Kulturreferat und Bürgermeister wird ein/e externe/r ModeratorIn gewünscht, da einerseits Wert auf dessen politische Unabhängigkeit ‚Allparteilichkeit‘ gelegt wird, andererseits Klarheit über den Bedarf kompetentere Erfahrung in Bezug auf das überwiegend neue Thema ‚Missionstatement‘ besteht.

Der Moderator ist ein methodischer Helfer und ein Katalysator. Sein Wissen und seine Erfahrung stehen dem Team zu Verfügung. Er ist der Fachmann für das ‚Wie‘ und die Kommunikation zwischen den Menschen. Seine Moderation kann als Lernprozess mit der Gruppe betrachtet werden.

Die Haltung des Moderators lässt sich in folgenden Punkten beschreiben<sup>53</sup>:

- Er stellt seine eigenen Werte und Meinungen zurück, das heißt es gibt kein ‚Richtig‘ und kein ‚Falsch‘ (im inhaltlichen Sinn) während der Moderation.
- Er nimmt eine fragende Haltung ein und keine behauptende. Durch Fragen aktiviert und öffnet die Gruppe füreinander und für das Thema.
- Er fasst alle Äußerungen der Gruppe als Signale auf, die ihm den Gruppenprozess verstehen helfen, und versucht, den Teammitgliedern ihr eigenes Verhalten bewusst zu machen, sodass Störungen und Konflikte bearbeitet werden können.
- Er diskutiert nicht über die Methode sondern wendet sie an.
- Er rechtfertigt sich nicht für seine Handlungen und Äußerungen, sondern erklärt Schwierigkeiten, die hinter den Angriffen und Provokationen stehen.

Am Anfang des Projektes ‚Missionstatement‘ beziehen sich die höchsten Erwartungen auf den Moderator, der in dieser Phase hauptsächlich über seinen inhaltlichen Input und seine Motivationsfähigkeit eingeschätzt wird.

Er muss Projektsicherheit vermitteln, Interesse an Thema und Arbeitsziel erzeugen und Bereitschaft zur Gruppenarbeit aufbauen.

### **Teamzusammensetzung ‚Arbeitskreis Museum‘**

In weiterer Folge bestimmt die Gemeinde die Gruppenzusammenstellung, die sich aus Personen aller Gemeindeparteien und zentralen Persönlichkeiten des bislang ehrenamtlich arbeitenden Museumsvereines zusammensetzen sollte.

Jedes Projektteam hat eine Gründungsphase. In diesem Fall werden Teammitglieder von der Gemeinde politisch vorgeschlagen, andererseits finden sich einige seitens des Museumsvereines. Für die Bearbeitung des ‚Missionstatements‘, eine noch unstrukturierte Aufgabe, ist eine heterogene Gruppenzusammensetzung besser als eine homogene, weil dadurch eine breitere Palette an Fertig- und Fähigkeiten eingebracht werden kann.

*Ein Team ist eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe, mit gemeinsamer Zielsetzung, mit relativ intensiven, wechselseitigen Beziehungen, einem Gemeinschaftsgeist ‚Teamgeist‘, wobei die Mitglieder an Spiel- und Verhaltensregeln gebunden sind, die Projektkultur<sup>54</sup>.*

Erfahrungen aus sozialpsychologischer Forschung benennen 5-6 Mitglieder als optimal. Bei dieser Größe sollen Kommunikations- und Abstimmungsprozesse am besten gelingen.

Grundsätzlich muss ein angemessenes Verhältnis zwischen Aufgabenbreite und von den Teammitgliedern eingebrachten Qualifikationen gefunden werden<sup>55</sup>.

Die Anzahl der Teammitglieder im ‚Arbeitskreis Museum‘ übersteigt anfangs das ideale Maß und beinhaltet überraschender Weise 15 Personen.

Durch die neue Aufgabenstellung und die tatkräftige Unterstützung von Kulturreferat und Bürgermeister ist es gelungen, den gesamten politisch relevanten Gemeindeapparat und zahlreiche Personen aus dem Museumsverein für das Projekt ‚Missionstatement‘ zu interessieren.

Wesentlich für das Team ist die gelebte Verpflichtung, gemeinsam ein Ergebnis erzielen zu wollen. Teamarbeit orientiert sich an ‚gemeinsamen Werten‘. Sie

---

<sup>54</sup> Kasper, H., S. 295-306

<sup>55</sup> [www.tse-hamburg.de/gruppenarbeit.html](http://www.tse-hamburg.de/gruppenarbeit.html) / April 2006

ermöglichen das einander Zuhören, konstruktives Antworten, erlauben Zweifel, gewährleisten Unterstützung unter der Teammitgliedern, fördern Interessen einzelner und berücksichtigen Verdienste aller.

# SCHLUSSWORT

---

Die Darstellungsmethode der SWOT-Analyse ist für den Projekteinstieg zum Thema ‚Missionstatement‘ ein übersichtliches und praktikables Instrument um gegebenen Bedarf und vorhandene Potentiale zu erkennen.

Es liegt im Ermessen der Verantwortlichen der LEMU, ob die internen Schwächen der Institution mittel- bis langfristig behoben werden sollen, d.h. dass sie der Konzentration auf die internen Stärken sowie den externen Chancen vorangestellt werden. Andere Strategien konzentrieren sich ausschließlich auf Stärken und Chancen.

Die Wertung der Vorgehensweise wird Diskussionsinhalt beim Entwickeln des ‚Missionstatements‘ sowie Ergebnis eines regelmäßig stattfindenden gruppenspezifischen Prozesses sein.

Wesentlich wird das Festmachen der Kernkompetenz sein. Aus meiner Analyse lässt sich nur das Sammeln bzw. die bildhauerischen Sammlungen als Kernkompetenz filtern. Sämtliche folgenden Strategieüberlegungen sollten sich im vorliegenden Fall auf diese Kernkompetenz konzentrieren.

Die vorliegende SWOT- Analyse macht das Übermaß an internen Schwächen offensichtlich. Alle LEMU Verantwortlichen sind aufgefordert, gemeinsam ein Maßnahmenprofil zur baulichen Sanierung und zur Verbesserung der Depotsituation zu erarbeiten. Damit kann die Gemeinde notwendiger Weise ein angemessenes Budget, Zeitpläne und Personal zur Aufwertung der internen Defizite erstellen.

Mit Hilfe des ‚Missionstatements‘ soll das Selbstverständnis der LEMU geklärt werden, erst auf Basis dieses gemeinsamen Instruments macht es Sinn, eine dementsprechende Sammlungsanalyse vorzunehmen, Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit zu forcieren sowie Vermittlungstätigkeit zu etablieren.

# ANHANG 01- SAMMLUNGEN UND KÜNSTLER

---

## Sammlungen

---

### Sammlungen des Heimatmuseums

*Dr. Franz Mandl* ist der vom Museumsverein anerkannte Sammlungsspezialist für die ur- früh- und ortsgeschichtliche Sammlung und verantwortet ebenso den Inhalt der Homepage.

*Dr. Franz Mandls* Forschungstätigkeit begann vor 20 Jahren. Er ist der Gründer des Vereins für alpine Felsbild- und Siedlungsforschung und befasst sich u.a. mit der Erforschung der Felsbilder in den Ostalpen, mit der Begehungs- und Besiedlungsgeschichte der hochalpinen Regionen<sup>56</sup>.

### Sammlung Ur- und Frühgeschichte Langenzersdorf

Diese Sammlung umfasst ca. 600 Exponate, die in 4 Räumen präsentiert werden: Sie beinhaltet urgeschichtliche Funde aus der Bisamberger Region, darunter die jungsteinzeitliche *Venus von Langenzersdorf* aus dem 3. Jtd. v.Chr, Dioramen der Alt- und Mittelsteinzeit, bemalte Keramik, Steinwerkzeuge, Obsidianschlingen, Tierknochen aus der Lengyel - Kultur ~5. Jtd. v.Chr., den *Langenzersdorfer Hirsch* aus der späten Hallstadtzeit ~5.Jhd v.Chr. u.a.<sup>57</sup>.



Abb.1 Venus



Abb.2 Hirsch



Abb.3 Klablana

---

<sup>56</sup> [www.langenzersdorfermuseen.at](http://www.langenzersdorfermuseen.at) / Mai 2004

<sup>57</sup> [www.langenzersdorfermuseen.at](http://www.langenzersdorfermuseen.at) / Mai 2004

## Sammlung Ortsgeschichte Langenzersdorf

Exponate zur Ortsgeschichte zeigt das sogenannte ‚Bürgerzimmer‘ mit einer Glas- und Keramikkollektion u.a. von Eduard Klablana (1881-1933)<sup>58</sup>.

## Das Max Brandt Archiv + Tonstudio

*Dr. Helmut Schwarzjig*, Obmann des Museumsvereines, ist der einzige technische Kenner des funktionstüchtigen Tonstudios von Max Brand, das heißt, dass er der einzige ist, der das Tonstudio bedienen kann.

Das Originaltonstudio (MOOG-Synthesizer, 1960), Tonbandmaschinen (Ampex, Scully) und das Originalmobiliar des Komponisten und Langenzersdorfers Max Brand (1896-1980) befinden sich in einem eigenen Museumsraum.

Das sogenannte Max Brandt Archiv bewahrt sämtliche Tonbänder, Partituren sowie persönliche Dokumente auf, ist jedoch Eigentum der Stadt Wien.

Es unterstützt auf fachlicher Ebene wissenschaftliche Publikationen und verschiedene kulturelle Veranstaltungen wie Konzerte und Opernaufführungen<sup>59</sup>.



Abb.4 Tonstudio

<sup>58</sup> [www.langenzersdorfermuseen.at](http://www.langenzersdorfermuseen.at) / Mai 2004

<sup>59</sup> [www.langenzersdorfermuseen.at](http://www.langenzersdorfermuseen.at) / Mai 2004



Abb.5 Max Brand und sein Tonstudio

### **Sammlung des Bildhauers Anton Hanak (1875 - 1934)**

*Dr. Wolfgang Krug*, Kunsthistoriker und Hanakspezialist, ist die wissenschaftliche Ansprechperson zur Sammlung Hanak. Sie umfasst 120 ausgestellte Objekte darunter Großplastiken in Marmor, Bronze, Holz, Gips, die zum Teil auch im Museumsgarten präsentiert werden. Dazu wurden Zeichnungen, Skizzen, Portraits gesammelt. Die Originalmöbel werden im sogenannten Hanakgedenraum präsentiert. Weiters wurde ein Raum mit Werken von Hanak - Schülern wie Wortruba und Charoux geschaffen<sup>60</sup>.

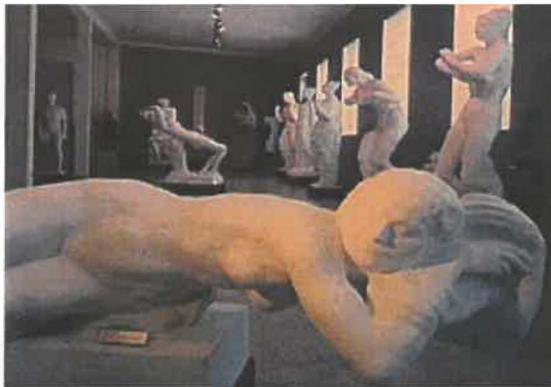


Abb.6 Hanakausstellung

### **Sammlung des Bildhauers Siegfried Charoux (1896 – 1967)**

*Hans Kurt Gross*, Mitglied des Museumsvereines mit Steckenpferd Kunstgeschichte, widmet sich seit 1990 der Sammlung Charoux. Ergebnis seiner Bemühungen ist eine umfangreiche Monographie.

---

<sup>60</sup> [www.langenzersdorfermuseen.at](http://www.langenzersdorfermuseen.at) / Mai 2004

Diese Sammlung umfasst 250 Exponate mit persönlichen Erinnerungsstücken und Bildhauerarbeiten sowie Modelle verschiedener Größen und Werkstoffe. Dazu werden politische Zeichnungen und Malerei gezeigt<sup>61</sup>.



Abb.7 Charoux

### **Sammlung des Bildhauers Alois Heidel (1915 – 1990)**

Diese Sammlung umfasst insgesamt 49 Exponate, die ebenfalls im Museumsgarten präsentiert werden, darunter realistische Tierdarstellungen in Stein, sowie stilisierte und geometrische (Metall-) Skulpturen<sup>62</sup>.



Abb.8 Heidel

61 [www.langenzersdorfermuseen.at](http://www.langenzersdorfermuseen.at) / Mai 2004

62 [www.langenzersdorfermuseen.at](http://www.langenzersdorfermuseen.at) / Mai 2004

## Künstler

---

### **Eduard Klablerna (1881-1933)**

Eduard Klablernas keramisches Oeuvre zeigt drei thematische Gesichtspunkte - Tierfiguren, Modedamen und Gefäßkeramik. Klablerna fällt durch die Synthese aus perfekter kunsthandwerklicher Ausformung und die formale und inhaltliche Interpretation seiner Motive auf z.B. Tierkarikaturen in Porzellan.

Viele keramische Exponate zeigen die Tendenz zur Stilisierung, die Betonung der reduzierten, geschlossenen Form und einen subtilen Umgang mit Möglichkeiten der Bemalung und Glasur. Letztere artikulieren sich vor allem in feinen Farbkombinationen und -nuancierungen, in variantenreichen Bemalungen von Ausformungen eines Modells. Dazu ist seine Lust am Experimentieren mit unterschiedlichen Glasurtechniken immer erkennbar. Mit der Ausstellung *TIERPHANTASIEN UND MODEDAMEN*, 2000, in der Galerie Albertina wurde der Versuch unternommen, dem künstlerischen Werk Klablernas einen adäquaten Platz innerhalb der Geschichte der europäischen Keramik des Jahrhunderts zuzuweisen. Eduard Klablerna wurde 1881 in Bucany - Slowakei geboren und lebte ab 1883 mit Unterbrechungen immer in Langenzersdorf. Er war Mitglied des Deutschen Werkbundes und der Wiener Werkstätte<sup>63</sup>.

### **Max Brand (1896 Lemberg -1980 Langenzersdorf)**

Kompositionsstudium bei *F. Schreker* in Wien. Er beschäftigt sich mit moderner Oper – ‚*Der Maschinist Hopkins*‘, 1929. 1937 emigriert er über Prag in die Schweiz, 1939 wandert er über Brasilien nach New York aus und ist ab 1946 amerikanischer Staatsbürger. Seit 1959 beschäftigt er sich zunehmend mit elektronischer Musik. *Robert Moog* baute für Brand den Prototyp seiner später berühmten Synthesizer. 1975 kehrt Brand nach Österreich zurück. Leider zerstörte er kurz vor seinem Tod den Großteil seiner Aufzeichnungen und Tonbänder.

Auf Grund seines testamentarischen Wunsches wird jährlich der Max Brand Preis im Österreichischen Kulturinstitut in New York an Künstler der elektroakustischen Musik vergeben<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> [www.aeiou.at](http://www.aeiou.at) / Mai 2004

<sup>64</sup> [www.langenzersdorfemuseen.at](http://www.langenzersdorfemuseen.at) / Mai 2004

### **Anton Hanak (1875 - 1934)**

Der Bildhauer stammt aus Brünn. Er studierte bei *E. von Hellmer* an der Wiener Akademie und war Mitglied der Wiener Secession und der Wiener Werkstätte sowie Gründungsmitglied des Österreichischen Werkbunds. Hanak war Lehrer an der Wiener Kunstgewerbeschule und ab 1932 Professor an der Wiener Akademie. Seine Werke haben fast durchwegs visionär- symbolhaften Charakter (zum Beispiel ‚*Der letzte Mensch*‘, 1917; ‚*Der brennende Mensch*‘, 1922). Er schuf den skulpturalen Schmuck für mehrere Bauten *J. Hoffmanns* sowie in den 20er Jahren für Wohnbauten der Gemeinde Wien. Von ihm stammen auch zahlreiche Porträtbüsten und Denkmäler z.B. das Kriegerdenkmal auf dem Wr. ZFH, 1925<sup>65</sup>.



Abb.10 Anton Hanak

### **Siegfried Charoux (1896 – 1967)**

Der Bildhauer, Zeichner und Karikaturist stammt aus Wien und studierte bei A. Hanak und H. Bitterlich. In den 20er Jahren arbeitet er hauptsächlich als politischer Karikaturist, danach erst übernimmt er öffentliche Bildhauerarbeiten, wie das Lessing-Denkmal am Judenplatz in Wien. 1935 emigrierte Charoux nach London und betrieb Experimente mit neuen Techniken, unter anderem mit Kunstharz<sup>66</sup>.

**Alois Heidel (1915 – 1990)** Alois Heidel stammt aus Wien. Ursprünglich arbeitete Heidel als Ziseleur und Flugzeugtechniker und während des 2. Weltkrieges auch als Steinmetz. 1952 erst studierte er an der Akademie der bildenden Künste in Wien in der Meisterklasse von Prof. Fritz Wotruba. Anfangs schuf er meist gegenständliche Tierplastiken und ging erst später zu abstrakten Arbeiten über. Er erhielt zahlreiche Aufträge für Plastiken, die in neuen Wr. Gemeindebauten aufgestellt wurden. Es war

<sup>65</sup> [www.langenzersdorfemuseen.at](http://www.langenzersdorfemuseen.at) / Mai 2004

<sup>66</sup> [www.aeiou.at](http://www.aeiou.at) / Mai 2004

sein persönlicher Wunsch, dass sein Nachlass an das Museum in Langenzersdorf geht. Seine Werke präsentieren die zweite Generation nach Hanak<sup>67</sup>.

### **Gottfried Buchberger (1909 – 1998)**

Buchberger ist in Wien geboren und studierte in der Meisterklasse von Prof. Josef Müllner an der Akademie für bildende Künste. Seit 1948 arbeitet er als freischaffender Bildhauer, Keramiker und Gebrauchsgraphiker.

1948/49 wird er Dozent an der Akademie für bildende Künste. Seit 1949 ist er Mitglied der Gesellschaft bildender Künstler Wiens, Künstlerhaus.

Ihm wurden zahlreiche Preise verliehen. Über 120 Werke und 30 Ausstellungen bezeichnen sein Schaffen. 1980 wird ihm schließlich der Goldene Lorbeer des Künstlerhauses verliehen<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> [www.aeiou.at](http://www.aeiou.at) / Mai 2004

<sup>68</sup> [www.aeiou.at](http://www.aeiou.at) / Mai 2004

# ANHANG 02 - PLANMATERIAL

## Gebäudetrakt Hanak

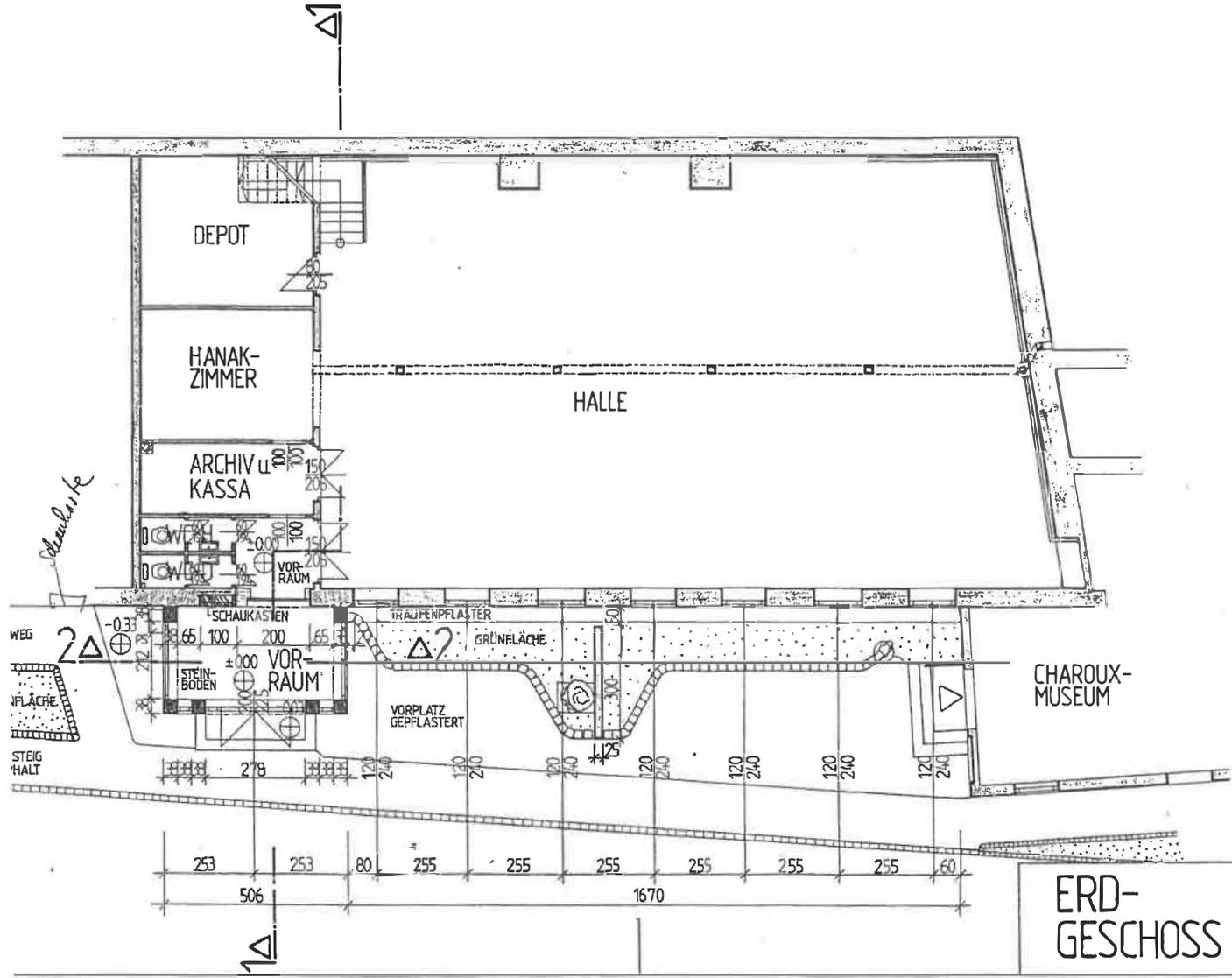
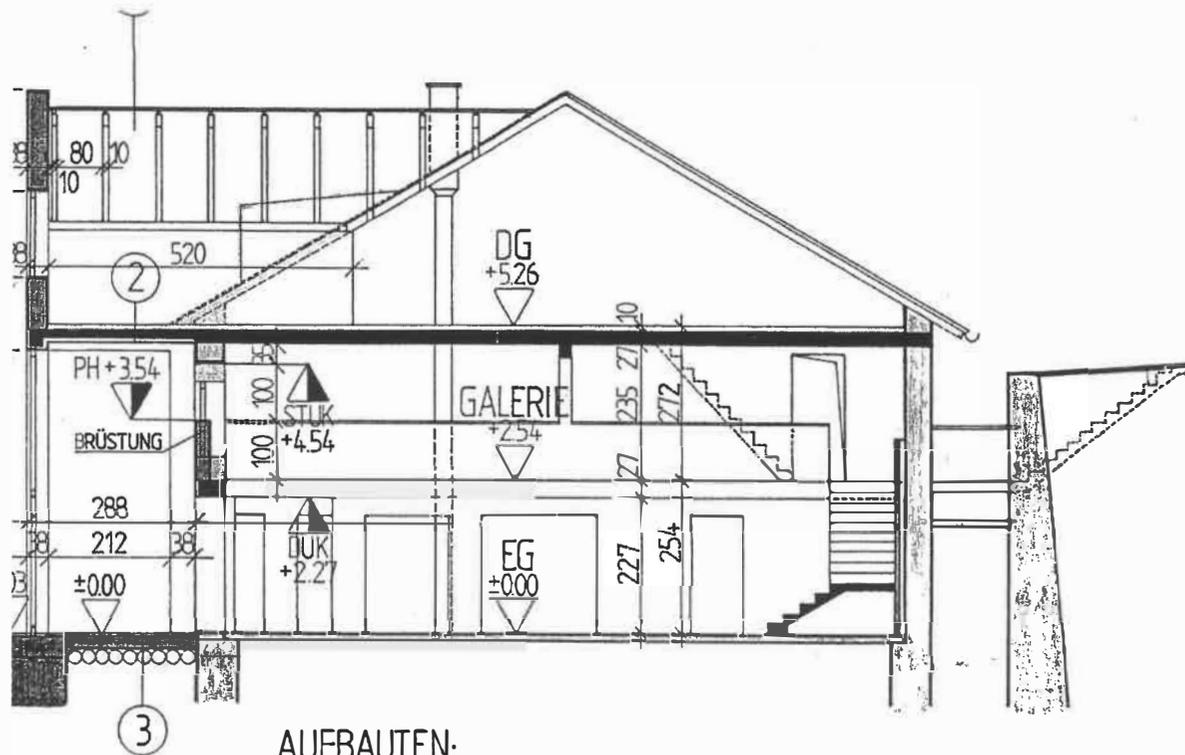


Abb.11 Erdgeschoß – Hanaktrakt







**AUFBAUTEN:**

- |  |   |
|--|---|
| <p>① DACHDECKUNG<br/>DACHNEIGUNG 35°<br/>LÄTTUNG 3/5<br/>KONTERLÄTTUNG 3/5<br/>UNTERSPEANNFOLIE<br/>SPARREN 10/18</p> <p>② 1 CM BODENBELAG<br/>6 CM ESTRICH+PAE-FOLIE<br/>3 CM TDP 30/35<br/>18 STB-DECKE<br/>10 VOLLWÄRMESCHUTZ</p> | <p>③ 6 CM STEINBODEN IN MÖRTEL BETT<br/>20 CM UNTERBETON<br/>20 CM ROLLIERUNG</p> <p>④ 6 CM BETONPFLASTER<br/>10 CM SANDBETT<br/>25 CM ROLLIERUNG</p> |
|--|---|

SCHNITT 1-1

Abb.14 Schnitt 1-1 – Hanaktrakt







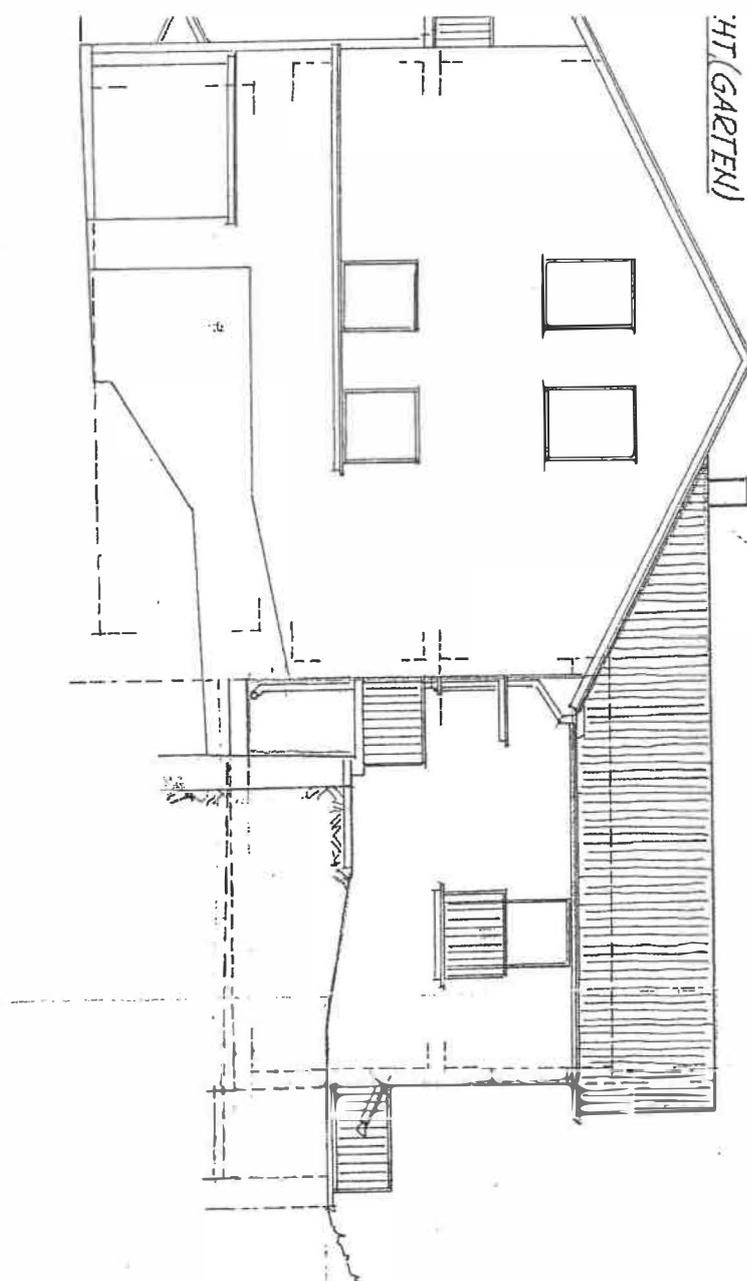


Abb.18 Nordansicht

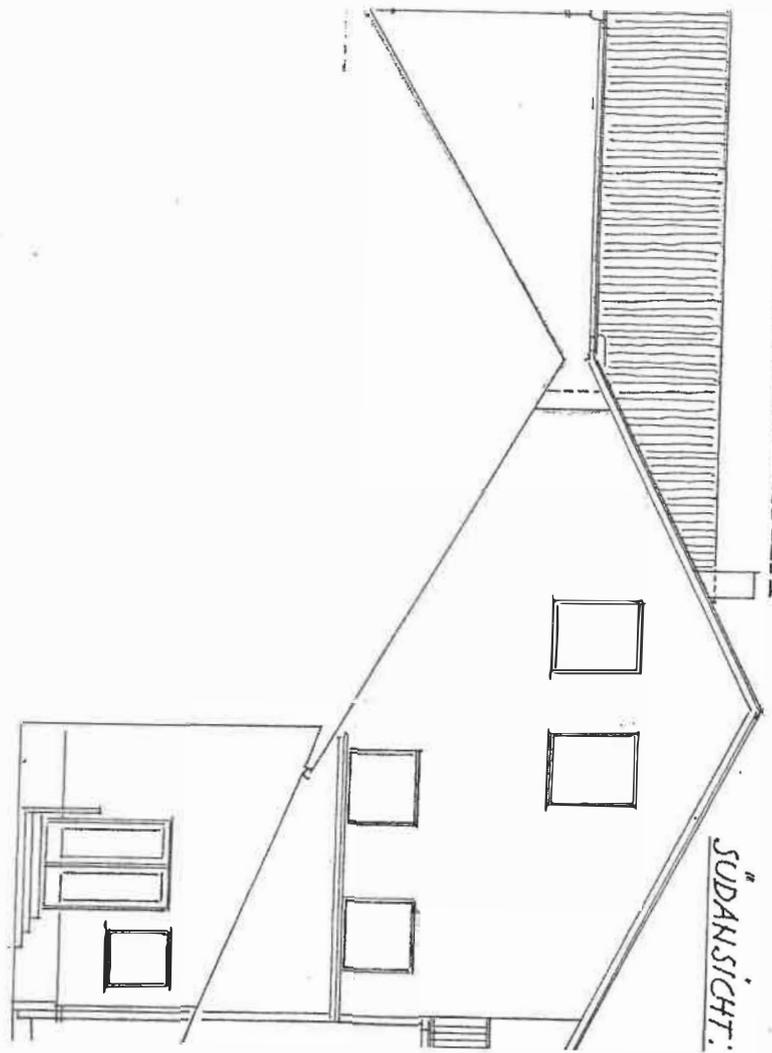


Abb.19 Südansicht - Heimatmuseum

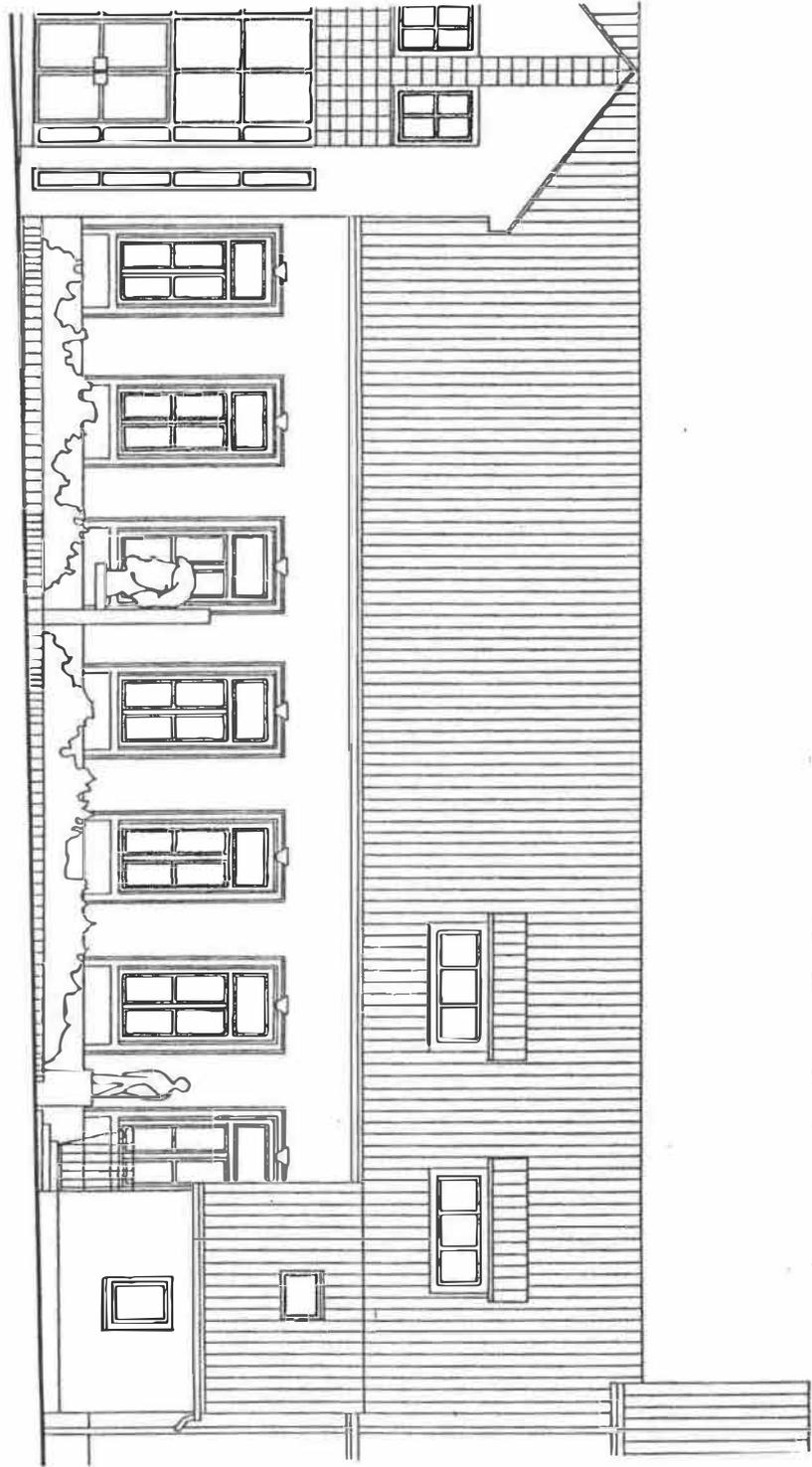


Abb.20 Ostansicht - Straße

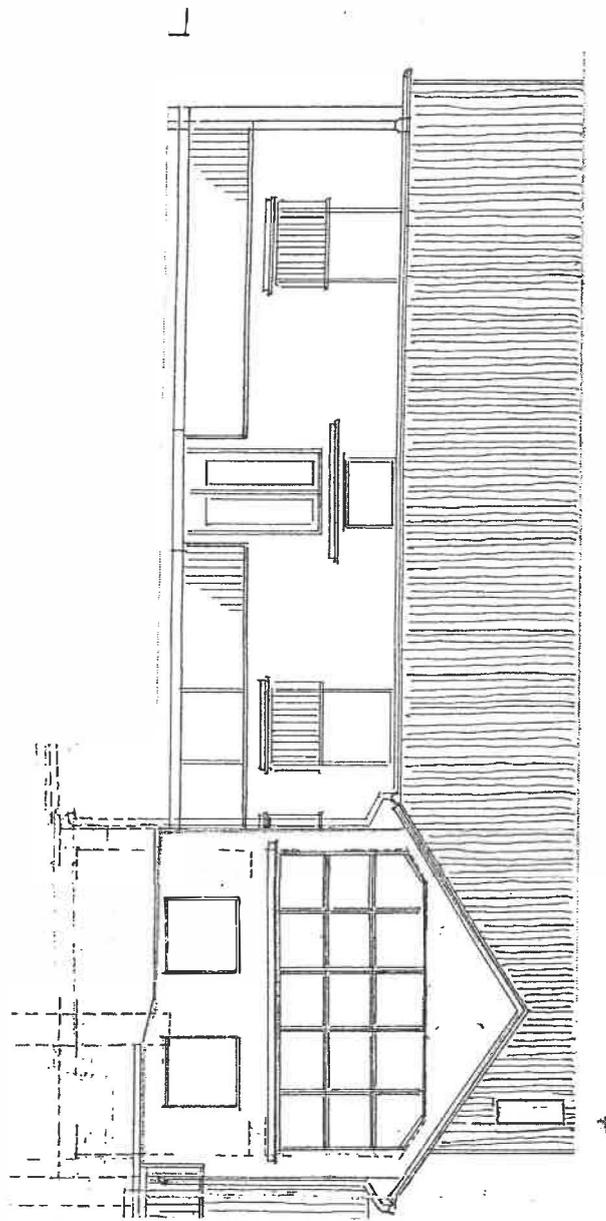


Abb.21 Westansicht - Garten

# VERZEICHNISSE

---

## Bücher

**Busse von Colbe, Walther; Coenenberg, Adolf** (Hrsg.), Betriebswirtschaft für Führungskräfte, Stuttgart, 2000

**Domesle, Andrea**, Wozu ein Missionstatement, Masterthesis, ECM- Lehrgang, Wien, 2004

**Eschenbach, Rolf** (Hrsg.), Controlling. 2. Auflage, Stuttgart, 1996

**Horak, Christian**, Management von NPO's. In **Badelt, Christoph** (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management, 3.Auflage, Stuttgart, 2002

**ICOM - International Council of Museums**, Das Museum als Global Village, Versuch einer Standortbestimmung, Frankfurt am Main, 2001

**Kasper, Helmut**, Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien, 1996

**Kunesch, Hermann**, Arbeitsbuch zum Controlling, Stuttgart, 1995

**Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm**, Marketing-Management, 9. Auflage, Stuttgart, 1999

**Matt, Gerald; Flatz, Thomas; Löderer, Judita**, Kultur und Geld, das Museum ein Unternehmen, In: **Öhlinger, Rudolf**, Kultur und Geld, Wien, 2001

**Mugler, Josef**, Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band 1. Wien, New York, 1998

**Rath, Gabriele**, Museen für BesucherInnen, Eine Studie, Wien, 1998

## Zeitschriftenartikel

**Levy, David**, Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications. In: Strategic Management Journal, Jg. 15 (1994), S. 167 - 178

**Trux, Werner; Kirsch, Werner**, Die Frage nach dem Sinn des Fortschritts, Versuch zu einer vernachlässigten Dimension des unternehmenspolitischen Rahmens. In: Bausteine eines strategischen Managements, München 1983, S. 62

## Internetquellen

[www.aeiou.at](http://www.aeiou.at)

[www.corporateconsult.at](http://www.corporateconsult.at)

[www.dorf-stadterneuerung/marisafedrizzi.at](http://www.dorf-stadterneuerung/marisafedrizzi.at)

[www.langenzersdorfermuseen.at](http://www.langenzersdorfermuseen.at)

[www.statistik.at](http://www.statistik.at)

[www.tse-hamburg.de/gruppenarbeit.html](http://www.tse-hamburg.de/gruppenarbeit.html)

[www.volkskulturnoe.at](http://www.volkskulturnoe.at)

[www.volkskulturnoe.at/ulrikevitovetz.at](http://www.volkskulturnoe.at/ulrikevitovetz.at)

[www.kulturvermittlung.at](http://www.kulturvermittlung.at)

# Abbildungsverzeichnis

Sämtliche Abbildungen wurden dem Archiv der LEMU sowie dem Planarchiv der Gemeinde Langenzersdorf (2004) entnommen.

**Abb.1:** Venus von Langenzersdorf,

**Abb.2:** Langenzersdorfer Hirsch, 5. Jtd. V. Chr.

**Abb.3:** Keramik von Eduard Klablana

**Abb.4:** Originaltonstudio (MOOG-Synthesizer, 1960), Tonbandmaschinen (Ampex, Scully)

**Abb.5:** Max Brand und sein Tonstudio

**Abb.6:** Die Hanakausstellung

**Abb.7:** Die Charouxausstellung

**Abb.8:** Skulpturengarten Alois Heidel

**Abb.9:** Skulptur Gottfried Buchberger

**Abb.10:** Anton Hanak

**Abb.11:** Erdgeschoß – Hanaktrakt

**Abb.12:** Galeriegeschoß – Hanaktrakt

**Abb.13:** Dachgeschoß – Hanaktrakt

**Abb.14:** Schnitt 1-1 – Hanaktrakt

**Abb.15:** Zwischengeschoß – Charouxtrakt

**Abb.16:** Obere Halle – Charouxtrakt

**Abb.17:** Schnitt A-A – Charouxtrakt

**Abb.18:** Nordansicht

**Abb.19:** Südansicht - Heimatmuseum

**Abb.20:** Ostansicht - Straße

**Abb.21:** Westansicht – Garten