

The background of the slide is a blurred photograph of a museum gallery. It shows several glass display cases, some containing mannequins in historical or period clothing. The lighting is soft and focused on the exhibits. The overall atmosphere is that of a professional museum environment.

# Leitbild-Entwicklung

## im Museum

## aus Beratersicht

Vortrag, gehalten auf dem  
IV. Rheinischen Museumstag,  
07.05. 2007 in Wuppertal

# Zweck von Leitbildern

---

Nach **AUSSEN** machen Leitbilder das **Profil** und die **Leistungen** des Museums erkennbar für

- Besuchern/innen
- Scientific community
- Sponsoren und Objektspendern/innen
- Kooperationspartnern/innen
- Träger / Finanziers
- Presse und Medien
- Interessierte

Dies macht Leitbilder zu einem strategischen  
**PR- und Marketing-Instrument**

# Zweck von Leitbildern

---

Nach **INNEN** wirken Leitbilder **handlungsleitend** für die **im Museum Arbeitenden**.

Dazu bezeichnen sie die **übergeordneten Ziele** und **Werte** bezüglich:

- Arbeitsinhalte: Objekte, Forschung, Vermittlung
- Publikum, Wissenschaft, Partner ...
- Mitarbeiterschaft
- Träger, Finanziers
- Gesellschaft / soziokulturelles Umfeld

Dies macht Leitbilder zu einem **Instrument** der **Qualitäts- und Organisationsentwicklung**

# Entwicklungs-Varianten

---

## Top-Down:

Führung entwickelt, dann Info an MA

- **Vorteile:** Kostengünstig, schnell, Leitungskonform, kein „Zerreden“
- **Nachteile:** Ausschluss von MA-Kompetenz, selten Akzeptanz bei MA, Gefahr von „Ablagen“-Leitbild

## Bottom-Up:

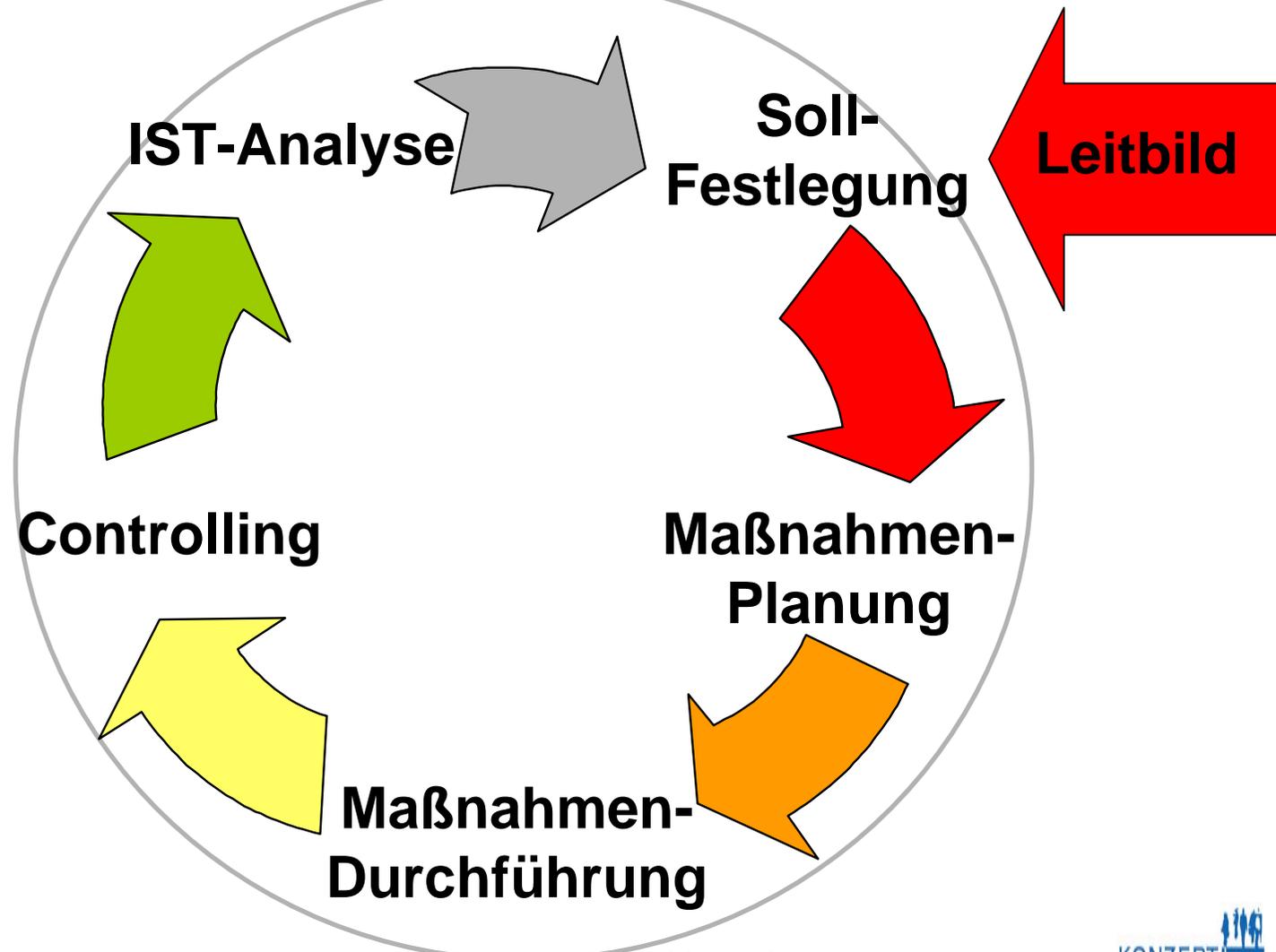
Entwicklung unter Einbeziehung der MA (BR/PR)

- **Vorteile:** hohe MA-Akzeptanz, Initiierung von Klärung und Verständigung bei Zielen, Selbstverständnis, Arbeitsformen etc. (OE-Effekte)
- **Nachteile:** umständlich, zeitaufwändig, verdeckte Konflikte können zutage treten, ggf. höhere Kosten

# Chance: Leitbild & OE

## Management-Steuerkreis

---

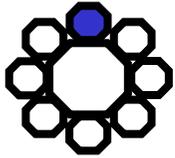


# Chance: Leitbild & Qualität



## Nutzen für die interne Qualitäts-Entwicklung:

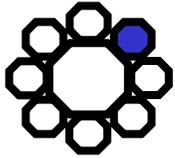
- Fokussierung
- Diskussion
- Klärung
- Verständigung
- Erzielen eines gemeinsamen Verständnisses über die eigene Museumsarbeit



# Identität & Auftrag

---

- Gründungsauftrag  
(Satzung, Statut, Gründungsurkunde etc.)
- Was sind wir für ein Museum?
- Wohin wollen wir es entwickeln?
- Wie wollen wir gesehen werden? (Mission)
- Wo wollen wir in fünf bis zehn Jahren stehen?  
(Vision)



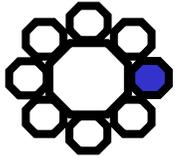
# Ziele & Zielerreichung

---

konzeptionelle und allgemeine Ziele,  
Beschreibung der angestrebten Zukunft

Ziele in Bezug auf

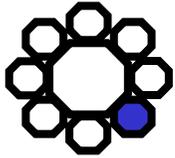
- Sammlungen und Objekte
- Forschung
- Bildung
- Gesellschaft
- Betriebliche Aspekte, Service



# Besucher & Adressaten

---

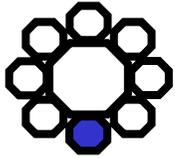
- Besucher / Adressaten / Kunden  
(ggf. Differenzierung nach geografischer Herkunft, sozialer Herkunft bzw. Milieu-Zugehörigkeit, beruflichem Hintergrund, Alter etc.)
- Träger
- Finanziere, Sponsoren
- Wissenschaftler, in anderen Museen Arbeitende
- Kooperationspartner
- weitere am Museum Interessierte



# Leistungen

---

- **Sammeln und Bewahren**  
(Objekte, Gebäude, Landschaften etc.  
incl. Dokumentation und Restaurierung)
- **Ausstellen und Vermitteln**  
(Ausstellungen, Bildung, Pädagogik, Führungen,  
Veranstaltungen etc.)
- **Gesellschaft**  
(Diskurse begleiten oder initiieren, Freizeit, Tourismus etc.)
- **Forschen und Publizieren**
- **Service**  
(Raumvermietung an Privatpersonen und Firmen,  
Shop, Artothek, Cafeteria, Fotoservice etc.)

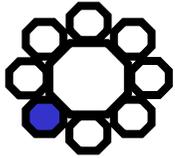


# Ressourcen

---

## Räumliche, materielle, personelle und organisatorische Ressourcen

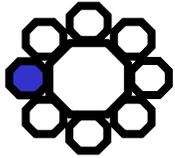
- Objekte und Sammlungen
- Gebäude und ggf. Gelände
- Infrastruktur
- Organisation
- Finanzen
- Personal
- ...



# Fähigkeiten

---

- des Personals
  - Qualifikationen & Kompetenzen
  - Besondere Meisterschaften
  - ...
- der Organisation
  - Leistungserbringung für die Gesellschaft und die unterschiedlichen Zielgruppen
  - Spezialisierungen

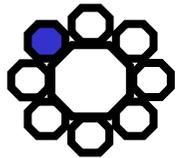


# Werte

---

## Handlungsleitende Werte im Umgang mit

- Objekten
- Besuchern/innen
- Wissenschaft
- Kolleginnen und Kollegen
- Träger, Finanziers
- Sponsoren, Partner
- ...



# Definition

## gelungener Museumsarbeit

Definition des eigenen Verständnisses  
gelungener Museumsarbeit  
zum Nutzen der Gesellschaft:

Sammeln, Bewahren, Forschen,  
Ausstellen und Vermitteln

Reflexion über Ziele,  
Selbstverständnis, Profilbildung  
und gewollten Arbeitsmodus Museum!

# Anforderungen an den Entwicklungsprozess

---

## Prozess

- **MA-Beteiligung** (ggf. auch Involvierte und Partner)  
(Leitbild wird gelebt oder bleibt nur „Papier“!)
- **Unterschiedliche Sichtweisen berücksichtigen und klären** (ggf. mit Hilfe von Moderation)
- **Wirksamkeitssteigerung durch interner PR**

## Externe Kommunikation

- Kurz, prägnant und zielgruppenadäquat formulieren und in geeigneter Form präsentieren

## Nachhaltigkeit sichern

- **Aktionspläne, Maßnahmen, Controlling** (Steuerkreis)
- jährliche **Leitbildrevisionen**  
(Leben wir unser Leitbild? Ggf.: Was ist an unserem Verhalten zu ändern? Oder: Stimmt unser Leitbild noch?)

# Entwicklungs-Möglichkeiten

---

für kleinere Museen: **Duett-Verfahren**

- Zunächst individuelle Bearbeitung
- dann Abgleich in Zweiergruppen
- dann Abgleich von je zwei 2.er-Gruppen
- ... 4./8./16.er-Gruppen etc. bis  
Schlussversion
- abschließend Endredaktion

für mittlere und große Museen: **moderierter**

**Prozess:** kompakt im Workshop oder  
als längerer Prozess in Besprechungen

(Kommunikation fördern, nicht Rationales einbeziehen!)

# Fazit

---

- 1) Leitbilder können einige Außen- und große Binneneffekte haben!**
- 2) Ein „schlechtes“ selbst entwickeltes Leitbild wird stets wirkungsvoller bleiben, als ein gut abgeschriebenenes!**
- 3) Nachhaltigkeit sichern und durch Leitung garantieren!**

## Vielen Dank