

## Museumsentwicklung oder: Wie kommt Qualität ins Museum?

Die Debatten um museale Qualität sind nicht neu. Bereits vor mehr als dreißig Jahren legte der Internationale Museumsrat ICOM Qualitätsstandards fest, mit deren Hilfe Museen mit ihren inventarisierten und an Schwerpunkten ausgerichteten Sammlungen von Einrichtungen mit konzeptlosen Sammelsurien unterschieden werden können.<sup>1</sup> Der so gefundene Qualitätsbegriff dient heute erneut als Grundlage für die Debatte um die Museumsregistrierung und -akkreditierung. Diese Prüfung und Bewertung von Museen ist in verschiedenen inner- und außer-europäischen Ländern längst gängige Praxis. Das Ziel ist die Steuerung staatlicher Museumsförderung.

Erfüllen Museen definierte Standards und weisen sie dies in entsprechenden Qualitätsprüfungen nach, so können sie staatliche Fördermittel erhalten. Abhängig von den jeweiligen nationalen Systemen kommen Selbstbewertungsverfahren oder Prüfungen durch öffentliche Institutionen zum Einsatz. Geprüft werden zentrale Charakteristika wie die Qualität der Sammlungen, der Objektdokumentationen, der Präsentationen, die Solidität der Finanzierungen, die Existenz und Kompetenz von Museumspersonal, die Öffnung der Museen für Forschung und Öffentlichkeit etc.

Neben diesem statischen Begriff musealer Qualität, mit dem Qualität als Eigenschaft eines Museums aufgefaßt wird, ist eine dynamische Sichtweise eingetreten, nach der museale Qualität erst im Umgang mit den Sammlungen entsteht. Es geht hier um Arbeitsprozesse in den musealen Kernfeldern Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen und Vermitteln, aber auch im Management. Für eine Ausstellung bedeutet dies beispielsweise, daß sich ihre Qualität nicht nur durch die Güte und den Rang der gezeigten Exponate bestimmt, sondern auch durch die Art und Weise der Präsentation und der gewählten Vermittlungsformen.

Auf diese Weise geraten zusätzliche Aspekte wie die Ausstellungsplanung, die Umsetzung oder die Besucherorientierung in den Blick. Museumsqualität wird so zu einem Arbeitsprinzip. Aus dieser Perspektive muß sich museale Qualität daran messen lassen, ob das, was mit der Museumsarbeit – etwa einer Ausstellung – erreicht werden sollte, auch wirklich erreicht worden ist. Museumsqualität sagt nun in erster Linie etwas über verfolgte Ziele und über die zu diesen Zielen führenden Prozesse aus. Sind geplante Ergebnisse mit dem veranschlagten zeitlichen und finanziellen Aufwand erreicht oder verfehlt worden?

Gerade aus Sicht der Museums- und Kostenträger hat dieser Aspekt immens an Bedeutung gewonnen. Finanziere erwarten in Zeiten knapper Kassen Rechenschaft über eingesetzte Mittel und drohen bei ineffizientem Mitteleinsatz mit Kürzungen. Sponsoren lassen sich ohnehin nur für gute und erfolgversprechende Projekte gewinnen. Aber auch das medienkundige Publikum verlangt zunehmend nach Arbeitsqualität, und im Schnittpunkt zwischen Freizeit- und Bildungsmarkt müssen sich Museen

gegen die schillernden Angebote der kommerziellen Freizeitindustrie durchsetzen. Dies ist nur mit qualitativ hochwertigen Angeboten, mit hervorragenden Ausstellungen, mit interessanten museumspädagogischen Materialien und mit verantwortungsvoller, vorausschauender Sammlungspflege zu bewerkstelligen. Kurz: Es geht um Qualitätsmanagement im Museum.

Verschiedene Museen sind in diesem Bereich bereits aktiv geworden. Sie haben sich Leitbilder gegeben, verfügen über Qualitätszirkel, arbeiten mit Zielvereinbarungen, setzen Projektmanagement ein und betreiben systematische Mitarbeiterqualifikation. Weitere Möglichkeiten, die Qualität der Arbeitsprozesse und der Ergebnisse in den Museen zu steigern, werden auf Fachtagungen diskutiert.

So betrachtete die Fachgruppe Stadt- und Heimatgeschichtlicher Museen des Deutschen Museumsbundes 1999 auf ihrer Jahrestagung die Auswirkungen organisatorischer Strukturen auf die Qualität musealer Arbeit<sup>2</sup>, und in Graz fand 2001 eine internationale Tagung zu den Chancen von Museumsleitbildern für das Qualitätsmanagement statt.<sup>3</sup>

Die Chancen umfassender musealer Qualitätssteigerung standen bei einer 1999 in Bochum durchgeführten Tagung mit dem Titel „Qualitätsmanagement im Museum“ im Mittelpunkt. Das Deutsche Bergbaumuseum stellte dort Erfahrungen mit der Einführung der Normenreihe ISO 9000 ff. vor. Bei dieser aus der gewerblichen Wirtschaft stammenden Qualitätsnorm werden die Arbeitsprozesse analysiert, optimiert und dokumentiert. Fehl- und Blindleistungen werden verringert, Schnittstellen geklärt und die Arbeit aller Beteiligten wird transparenter. Externe Auditoren überprüfen anschließend Prozeßplanungen und -abläufe und verleihen bei entsprechendem Prüfungsergebnis dann ein Qualitätszertifikat, das als Qualitätsversprechen gegenüber Kunden und Partnern wirksam gemacht werden kann.<sup>4</sup>

Gegen die damals genutzte Qualitätsnorm wurde zu Recht angeführt, daß sie produktionsorientiert und für den Einsatz in Museen zu starr sei.

<sup>1</sup> Statutes – Code of Professional Ethics. International Council of Museums (ICOM), Paris 1996 (1. Aufl. 1974), Artikel 2, § 1. Ein Museum ist danach: „a non profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for the purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment.“

<sup>2</sup> John, Hartmut/ Steen, Jürgen (Hg.): Museumsreform – kooperativ! Perspektiven & Kontroversen & Positionen [ergänzte und erweiterte Beiträge zur Tagung „Museumsreform in der Diskussion – ein Modell von Museumsseite auf dem Prüfstand“ des Fortbildungszentrums Abtei Brauweiler/Rheinisches Archiv- und Museumsamt in Zusammenarbeit mit der Fachgruppe Stadt- und Heimatgeschichtlicher Museen im Deutschen Museumsbund am 31. Oktober 1998 im Haus der Geschichte der BRD, Bonn], Landschaftsverband Rheinland, Essen 2001, passim

<sup>3</sup> Einmalig und unverwechselbar – Museumsleitbilder als roter Faden in die Zukunft (= „Die Stellwand“ 2/2002), Graz 2002, passim

<sup>4</sup> Das Deutsche Bergbaumuseum Bochum ist als erstes Museum in Deutschland nach diesem Konzept zertifiziert. Siehe: Weiland, Hans-Helmut: Qualitätsmanagement im Deutschen Bergbaumuseum, Entwicklung eines EDV-gestützten Systems. In: Brüggerhoff, Stefan/Tschäpe, Ruth (Hg.): Qualitätsmanagement im Museum? Qualitätssicherung im Spannungsfeld zwischen Regelwerk und Kreativität – Europäische Entwicklungen. Bielefeld 2001, S. 190-203

Mit dem Konzept des „Total Quality Management“<sup>5</sup> (TQM) liegt nun ein Managementansatz vor, der für Museen noch geeigneter erscheint. Das Konzept basiert auf dem Gedanken, daß motivierte Mitarbeiter und exzellent organisierte Arbeitsprozesse, die sich in ihren Zielsetzungen an Kundenwünschen orientieren, die Voraussetzungen für musealen Erfolg bilden. Im Gegensatz zu den traditionellen Managementansätzen, die vor allem auf die Effizienzsteigerung und Gewinnmaximierung von Unternehmen abzielen, ist das TQM-Modell in der Lage, die besonderen Anforderungen der Museen mit ihren gesellschaftsbezogenen Aufgaben einzubeziehen. Von ihnen ausgehend wird nach den gesteckten Zielen, also nach der jeweiligen Museumspolitik gefragt.

Die entsprechenden Strukturen, Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse werden nicht nur für die musealen Kernfelder, sondern auch für die Bereiche Führung und Mitarbeiter, Finanzen und Ressourcen sowie Partnerschaften und Interessensgruppen durchleuchtet und reorganisiert. Dies steigert die Arbeitsprofessionalität und die Qualität der Produkte von Museen: der Sammlungen, der Ausstellungen und des Services, den Museen gegenüber ihren Nutzern erbringen. Überprüfungen der erzielten Ergebnisse unter den Kunden und den Mitarbeitern sowie Bewertungen der allgemein für die Gesellschaft erbrachten Museumsleistungen liefern Daten, die Vergleiche von Geplantem und Erreichtem gestatten. Werden die Gründe für Abweichungen analysiert, so lassen sich Planungsdaten für die weitere Arbeit im Museum erkennen. Auf der Basis konkreter Daten und Fakten kann nun beurteilt werden, ob sich die mit einer Ausstellungsausrichtung, einer Inventarisierungsmaßnahme oder einem pädagogischen Programm verbundenen Erwartungen erfüllt haben. Erkannte Abweichungen liefern Hinweise auf Planungsfehler, ungenügende Arbeitsstrukturen und auf Anderes, das in Zukunft besser gemacht werden sollte.

Dies sollte nicht als eine Möglichkeit zur externen Kontrolle eines Museums, etwa durch die Museumsträger, mißverstanden werden. TQM ist vielmehr ein internes Führungs- und Steuerungsinstrument zur realistischen Zielplanung und zur besseren Erreichung der Museumsziele. Mit seinem Einsatz verlagern sich Prioritäten: Nicht die Qualität des Endproduktes, beispielsweise einer Ausstellung, steht nun im Mittelpunkt, sondern vielmehr die Qualität der Prozesse, die zum Entstehen dieser Ausstellung beitragen. Auf diese Weise werden ebenfalls gute Ausstellungen entwickelt – aber aufgrund optimierter Arbeitsstrukturen sind sie zu geringeren Kosten und mit weniger und vor allem vorhersehbarer und planbarem Ressourcen- und Zeitaufwand realisierbar. Dies hebt die Effizienz der geleisteten Arbeit; Leerläufe, Reibungsverluste und Blindleistungen verringern sich, die Arbeitszufriedenheit wächst.

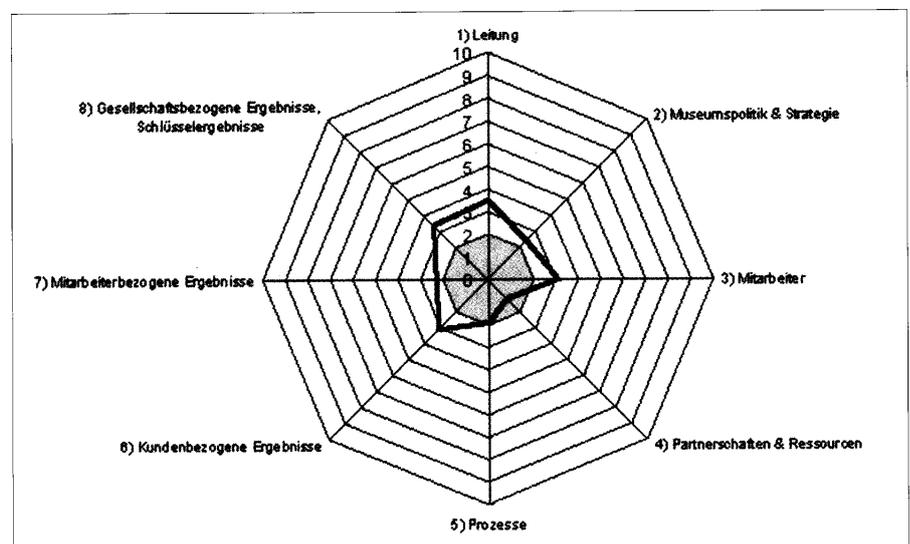
Über musealen Erfolg entscheiden neben gut organisierten Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozessen insbesondere die Qualifikationen und die Motivation der Mitarbeiterschaft. Das TQM-Konzept legt deshalb besonderes Gewicht auf die Arbeitskultur. Es zielt auf die Schaffung eines Arbeitsumfeldes ab, in welchem alle Museumsangehörigen ihr Engagement und ihre Fähigkeiten voll und ganz zur Geltung bringen können. Singuläres Denken und Handeln sollen abgebaut und eine teamorientierte Zusammenarbeit gefördert werden. In einem solchen Arbeitsrahmen gewinnen MitarbeiterInnen ein Bewußtsein für die Bedeutung der Beziehungen und Wechselwirkungen von Personen und Abteilungen, für Abhängigkeiten und Verantwortlichkeit, für Konfrontation und gegenseitigen Respekt. Sie werden in die Lage versetzt, eigene Arbeitsprozesse verantwortungsvoll und motiviert zu überprüfen und erkannte Verbesserungspotenziale im Sinne einer „Lernenden Organisation“ umzusetzen.

Die Gesamtheit dieser Maßnahmen ergibt einen Prozeß, der sich in Anlehnung an den betrieblichen Begriff der „Organisationsentwicklung“ als „Museumsentwicklung“ bezeichnen läßt. Zweckmäßigerweise sollte sie unter Einbeziehung eines externen Museumsberaters durchgeführt werden. Erst ein solches Vorgehen erlaubt es, gewohnte und nicht hinterfragte Strukturen, kritische Punkte und „Weiße Flecken“ zu erkennen. Es entsteht Sensibilität für bislang übersehene oder auch tabuisierte Problembereiche. Neue Sichtweisen und Lösungsmöglichkeiten für scheinbar unüberwindbare Probleme können sich dadurch eröffnen. Externe haben auch die Möglichkeit, andere und direktere Formen des Kontaktes zu den MitarbeiterInnen aufzubauen, als es Vorgesetzten möglich ist. Befürchtungen der Belegschaft, im Prozeß schlechter gestellt zu werden, lassen sich mit einer umfassenden Informationsvermittlung durch den Prozeßbegleiter vermeiden. Die Einladung zur Beteiligung erhält so mehr Gewicht. Ein Museumsberater sollte allerdings neben Qualifikationen in der Organisations- und Personalentwicklung auch ausgeprägte Erfahrungen mit den spezifischen Strukturen von Museen und den Besonderheiten der Museumsarbeit mitbringen.

Der primäre Nutzen einer Museumsentwicklung ist Selbsterkenntnis. Eigene Stärken und Verbesserungsbereiche werden systematisch analysiert, der Handlungsbedarf erkannt und entsprechende Maßnahmen entwickelt. Fehlentwicklungen lassen sich frühzeitig ausmachen, und es wird daraus gelernt. Eine Verbesserung der Planung und der Prozesse erzeugt Qualitätsgewinne in allen Bereichen. Sammlungsbezogene Qualitätssteigerungen tragen dazu bei, Museen auch langfristig die Anerkennung als zukunftsrelevante und förderungswürdige Institutionen zu sichern. Verbesserungen in der Museumspolitik schärfen das Museumsprofil und steigern die Marktchancen. Gegenüber Förderern, Spendern und Sponsoren ist ein Museumsentwicklungs-Prozeß als zugkräftiges Argument zur Mittelakquise einsetzbar.

Museen empfehlen sich als Einrichtungen, die ihre Mittel sinnvoll und effizient einsetzen und mit denen sich die Zusammenarbeit lohnt. Eine Museumsentwicklung erfordert allerdings die Mobilisierung einiger finanzieller und personeller Ressourcen – ein Aufwand, der konkret von den spezifischen Erfordernissen im Museum abhängt und den die Prozeßbeteiligten vor Ort gemeinsam festlegen müssen. Dennoch lohnt sich die moderierte Museumsentwicklung. Sie erlaubt es, ein Museum mit beschleunigter Anpassungsgeschwindigkeit zu einer optimal aufgestellten Organisation auszubauen – ein Prozeß, der in freier Entwicklung letztlich weitaus mehr Ressourcen kostet und oft lange Jahre in Anspruch nimmt.

**Zum Autor: Dr. Olaf Mußmann, Davenstedter Str. 3, 30449 Hannover, T. 0511-2110165 oder 0171-7888353, mussmann@konzept-support.de**



<sup>5</sup> European Foundation for Quality Management: Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel 1999, passim