

Tagung Museumsverband Baden-Württemberg e.V.

„Gutes Museum! Qualitätsstandards in der Museumslandschaft Baden-Württemberg?“

10./11. Juni 2016, Mannheim

Dr. Elke Heege, Leiterin Stadtmuseum Einbeck

Vom Nutzen des Museumsgütesiegels

Meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

das Stadtmuseum Einbeck, ein kleineres Museum in kommunaler Trägerschaft, mit einer mehr als 120-jährigen Geschichte, hat als eines von 17 niedersächsischen Museen im Januar 2016 das Museumsgütesiegel erhalten. Wir haben uns im vergangenen Jahr zum zweiten Mal dem Prozess der Selbstevaluation unterzogen, nachdem wir 2008 die damals noch so genannte Museumsregistrierung erfolgreich bestanden hatten. Um eines gleich vorweg zu nehmen: Sie sehen in mir eine unbedingte Verfechterin des Nutzen eines solchen Verfahrens.

Ich vertrete ein kleines Haus mit 800 qm Ausstellungsfläche in einem denkmalgeschützten Fachwerkhaus, 14000 Museumsobjekten, 7 MitarbeiterInnen auf 2,9 Personalstellen (VZÄ), viel zu kleinen Magazinräumen, einem Jahresbudget von 190.000 € (davon 116.000 PK). Knapp 10% stehen uns für unsere Kernaufgaben zur Verfügung. Die Besucherzahlen sind mit durchschnittlich 4000 bis 6000 Besuchern und Nutzern jährlich nicht besonders spektakulär. Aber wir bemühen uns, alle unsere Besucher zufrieden zu stellen, entsprechend unserem Leitmotto: Wir mögen Gäste. (Es entstand übrigens in dem entsprechenden Fortbildungsseminar 2008 und hat bis heute seine Aktualität nicht verloren.)

Warum haben wir diese Arbeit auf uns genommen? Denn – das muss auch gesagt werden – es ist viel Arbeit, die Anforderungen für das Museumsgütesiegel zu erfüllen.

Die Ausgangslage war 2008 nicht ungünstig: wir hatten mit Hilfe von EFRE-Mitteln der Europäischen Union das Museumsgebäude umbauen und erweitern können. Die bis dahin anderswo untergebrachte Fahrradsammlung konnte neu und professionell konzipiert und aufgestellt werden. Das Haus war in einem relativ guten baulichen Zustand und das RadHaus konnte mit einem Alleinstellungsmerkmal in der Region punkten.

Wir machten uns also daran, die geforderten Unterlagen zu erarbeiten, indem wir uns erst einmal fragten: Was tun wir eigentlich den ganzen Tag? (Diese beliebte Frage wird Ihnen sicher ebenso oft wie mir in vielfältiger Form aus der Bevölkerung und auch aus der Politik gestellt.) Ein mit Herzblut arbeitender Museumsmensch weiß auf diese Frage natürlich 100 verschiedene Antworten. Aber haben Sie es schon mal grundsätzlich für Ihr Haus aufgeschrieben?

Das Museumsgütesiegel beinhaltet einen umfangreichen Fragenkatalog zu allen Kernaufgaben im musealen Bereich entsprechend den bekannten ICOM- und DMB-Standards. Es gibt Fragen

- zur Trägerschaft und Finanzierung,
- zum Museumsgebäude,
- zu allen Räumlichkeiten und deren Anforderungen an die unterschiedlichen Funktionen,
- zu den Ausstellungen,
- zu den Sammlungen und dem Umgang mit ihnen, insbesondere dem Sammlungskonzept, der Dokumentation und der Sammlungspflege
- zur Forschung an Museen
- zur Vermittlung, Service u.v.m.

Gefordert ist große Offenheit und Ehrlichkeit: Sie müssen Haushaltspläne, Organigramme, Dokumentationsmittel und zahlreiche Konzepte in schriftlicher aussagekräftiger Form vorlegen. Standards einzuhalten heißt ja nicht, dass jedes Museum identische Unterlagen abgibt. Die Konzepte müssen konkret formuliert sein, und orientiert an den tatsächlichen Arbeitsabläufen und -schwerpunkten in Ihrem Haus. Das fällt schwerer als manche Kollegin und mancher Kollege denkt. Ich weiß sehr gut aus eigener Arbeitserfahrung mehrerer Jahrzehnte, wie wenig offen über museale Angelegenheiten und Probleme in der Vergangenheit gesprochen wurde. In Gütesiegel-Prozess müssen Sie Ihr Museum bis in die letzte Besenkammer durchsichtig machen. Auf eines kann man sich allerdings verlassen: Alle Unterlagen eines Museums werden streng vertraulich behandelt – nur die Organisatoren des Gütesiegels, der Vorsitzende unseres Verbandes und die – unabhängige – Jury nehmen Einblick.

Mit all diesen Herausforderungen wird aber das jeweilige Museum natürlich nicht allein gelassen: Der Verband bietet eine Vielzahl von qualifizierten Fortbildungen an. Diese haben die Form von Tages- und Zweitagesseminaren zu allen musealen Kernaufgaben. Intensive Diskussionen unter Kollegen gehören dazu, genauso wie Beratungsbesuche durch Fachkollegen im laufenden Prozess.

Der Museumsverband Niedersachsen und Bremen e.V. ist seit 50 Jahren ein starker, konstruktiver und verlässlicher Partner für die Mitgliedsmuseen in Niedersachsen, und manchmal auch darüber hinaus (nämlich für Museen, die erst noch Mitglied werden könnten). Das Stadtmuseum in Einbeck ist seit Jahrzehnten Mitglied, und als ich dort 1992 anfang, konnte ich mich in allen Fragen und Krisensituationen immer an den Verband wenden. Mein Vertrauen in den Verband, in Geschäftsführung, Referenten und Vorstand, ist in all den Jahren nicht enttäuscht worden.

Da ich das Einbecker Museum aber durchaus nicht als besonders bevorzugungswürdig betrachte, und den Verband nun seit zwei Jahren auch „von innen“, als Vorstandsmitglied, kenne, kann ich hier behaupten, dass diese Vertrauenswürdigkeit und Unterstützungsbereitschaft der hauptamtlichen MitarbeiterInnen – und ebenso der Vorstandsmitglieder – eine wesentliche und unverzichtbare Voraussetzung für den Erfolg des Museumsgütesiegels ist.

Welche Erfahrungen haben wir in Einbeck mit dem Gütesiegel-Prozess gemacht?

Nun, zunächst erhielten wir wohlmeinend-beratenden Besuch, zuerst von Kollegen, die unseren Umgang mit Haus und Sammlungen unter die Lupe nahmen. In den Anfangsjahren arbeitete der Verband mit dem Norddeutschen Zentrum für Materialkunde von Kulturgut (ZMK) e.V. zusammen. Seit einigen Jahren wird ein freier Restaurator beauftragt die teilnehmenden Museen zu beraten. Ein langer Fragenkatalog wird auch hier abgearbeitet: angefangen vom Zustand der Gebäudehülle, über die Licht-, Heizungs- und Feuchtigkeitsbedingungen in der Ausstellung und im Magazin. Die Museumsobjekte werden hinsichtlich Verpackung, Schädlingsschutz und Lagerung diskutiert, und mancher wohlfeile kostenfreie Rat gegeben. Anschließend können schon ein paar Kosten für Veränderungen entstehen.

Zunächst aber entsteht ein umfangreiches Gutachten, das kritische und positive Aspekte gleichermaßen anspricht und der beurteilenden Jury wie auch dem Museum selbst und dem Träger konkrete Vorschläge zur Behebung von Missständen macht.

Dieses Vorgehen hat schon vielen Museen aus kritischen Verhältnissen herausgeholfen, weil vernünftige Argumente, von fachkundigen Dritten unterstützt, bei den Trägern nicht selten wirklich ein Umdenken bewirken.

Anschließend bekamen wir Besuch von einem Vorstandsmitglied und einem hauptamtlichen Mitarbeiter der Geschäftsstelle. Auch hier hieß es, in jeden Raum Einblick geben, vom Heizungskeller bis zum Spitzboden. Der gründliche Blick von außen auf das eigene Haus und die Arbeitsabläufe – ebenfalls wohlmeinend kritisch – bringt überraschende Erkenntnisse zutage und hilft für manches festgefahrene Problem Lösungsansätze zu finden. Auch hier ist die Voraussetzung wiederum das Vertrauen, dass mit diesen intimen Kenntnissen einzelner Museen kein Missbrauch getrieben wird. Ich persönlich habe immer gefunden, dass Offenheit auf der fachlichen Ebene Probleme überschaubarer macht.

Die vom Verband bei den Beratungsbesuchen gesammelten Erkenntnisse fließen übrigens in ausführliche vertrauliche Protokolle ein, die sowohl bei der abschließenden Beratung der Kommission als auch bei erneuten Bewerbungen um das Gütesiegel immer wieder zur Dokumentation von Veränderungen herangezogen werden.

Seit zwei Jahren ist das Verfahren noch um einen dritten „Pflichtbesuch“ erweitert worden. Ein Kommissionsmitglied wird gebeten, das jeweilige Haus selbst in Augenschein zu nehmen, damit nicht nur aufgrund von Eindrücken Anderer ein Urteil abgegeben werden muss. Auch diese Strategie hat sich mittlerweile bewährt.

Sie sehen, der Aufwand ist auf allen Seiten hoch: für den Museumsverband, für den das Gütesiegel zu einem der zentralen Kernprojekte geworden ist; für die Jury, deren Mitglieder eine intensive Vorbereitung betreiben müssen und natürlich vor allem für das jeweilige Museum selbst.

Zurück zu Einbeck:

Nachdem wir uns einmal für den Prozess entschieden hatten, entstanden nach und nach das Leitbild, Konzepte für die Ausstellungen, die Sammlungen und die Sammlungspflege, die Vermittlung und Forschung. Unterstützt wurde diese Arbeit durch die Teilnahme an den oben erwähnten Fortbildungsseminaren, die verpflichtend zum Konzept des Gütesiegels gehören. Dass wir diese Angebote als so kreativ und hilfreich empfanden, hat sicher mehrere Gründe:

- zum einen die Qualität der Seminare, immer mit ausgewiesenen Fachleuten besetzt, denen auch keine Frage zu dumm war.
- In kleineren Museen ist man oft als Einzelkämpfer unterwegs und kann den fachlich-kollegialen Austausch solcher Seminare gar nicht hoch genug einschätzen.
- Zum andern war es ein Problem meiner Generation von Museumswissenschaftlern, dass wir seinerzeit nicht museologisch ausgebildet wurden. Wir kamen als Fachwissenschaftler ins Museum und machten unsere Management-Erfahrungen learning-by-doing.
- Ähnlich geht es vielen ehrenamtlichen Museumsverantwortlichen, die mit großer Begeisterung ein Museum aufbauen und dann vor unvorhergesehenen Problemen stehen.
- Die jungen Kolleginnen und Kollegen heute kommen mit einem breiten organisatorischen Fachwissen in den Beruf und werden auf andere Weise mit den vielfältigen Belangen eines kompletten Museumsbetriebes konfrontiert – auch eine große Herausforderung.

Mit all diesen Kolleginnen und Kollegen macht man sich ein oder zwei Jahre lang auf den Weg zum Museumsgütesiegel. Man trifft sich regelmäßig auf den Fortbildungsveranstaltungen und findet oft auch Unterstützung bei gleich gelagerten Problemen. Die dabei entstehenden Netzwerke tragen auch weiter in die Zukunft.

Für das einzelne Museum kann es eine große Erleichterung sein, in den Fortbildungen handfeste Konzepthilfen an die Hand zu bekommen und zu erfahren, dass überall nur mit Wasser gekocht wird. Ein großer Nutzen besteht u.a. darin, dass diese Seminare sich ausdrücklich nicht nur an die Museumsleitungen wenden, sondern alle Mitarbeiter-Ebenen mit einbeziehen.

Im ersten (damals noch so genannten) Registrierungsprozess war es ziemlich schwierig, die Kolleginnen und Kollegen aus dem Haus mitzunehmen. Ohne einschlägige Erfahrungen mit dem Nutzen gibt es oft eine große Reserviertheit solch umfangreicher Arbeit gegenüber. Nicht zuletzt deshalb, weil viele von uns in einem Überlastungsmodus arbeiten, der selbstverständlich nicht nur für die Leitungen in Anspruch genommen werden kann, sondern auch von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so emp-

funden wird. In kleinen Museen ist der Personalbestand meist sehr überschaubar, und spontan traut sich mancher und manche weniger zu als er oder sie tatsächlich kann.

2008 konnte in Einbeck immerhin das Leitbild mit allen MitarbeiterInnen gemeinsam erarbeitet werden, das war schon ein wichtiger Baustein. Was mich damals besonders beeindruckt hat, ist, dass dieses Leitbild nicht als Feigenblatt und „must have“ verstanden wurde, sondern meinen MitarbeiterInnen war es wichtig, dass das Leitbild auch gelebt wurde. Nicht selten wurde und werde ich ausdrücklich daran erinnert.

Viele Aspekte unserer täglichen Arbeit wurden 2008 zum ersten Mal verschriftlicht und dadurch Arbeitsschwerpunkte, -anteile genauso wie Mängel und Desiderate sichtbar. Rat und Bürgermeister wurden ebenso einbezogen wie unser Förderverein, so dass auch unsere tägliche Hintergrundarbeit aufmerksamer wahrgenommen wurde.

Insgesamt erfordert der Prozess – gleichgültig, ob im Erstverfahren oder als Wiederholer – mehrere Monate konzentrierter Arbeit mindestens einer Person. Das ist eine Herausforderung, die nicht nur zahlreiche Überstunden kostet. Es empfiehlt sich, sich beim Arbeitgeber dafür Rückendeckung zu holen und ggf. zusätzliche Gelder dafür zu akquirieren. Aber es lohnt sich!

Zu unserer Freude durften wir uns dann die erste Plakette ans Haus schrauben. Zugegeben: die Plakette selbst, eigentlich gedacht als Qualitätshinweis für die Öffentlichkeit, hat wenig Resonanz gefunden – die meisten Besucher nehmen sie nicht besonders wahr. Eher gilt das schon für das entsprechende Logo auf der Website.

Verbunden mit dem Prozess war die damals durchaus auch vom Verband und vom Land Niedersachsen genährte Hoffnung, dass mit der gelungenen Registrierung auch ein leichter Zugang zu Fördermitteln möglich sei. Das war übrigens bei unserer Entscheidung für den Prozess 2008 durchaus ein wichtiges Kriterium. Das Gütesiegel hat sich zwar in finanzieller Hinsicht teilweise günstig ausgewirkt, sich aber beim Rennen um Fördermittel nicht als Unterscheidungskriterium erwiesen. Durch die Finanzkrise und mancherlei andere kultur- und finanzpolitische Entscheidungen haben sich Förderrichtlinien von Stiftungen und Land und die Förderlandschaft insgesamt stark verändert (was damals vielleicht so nicht vorauszusehen war). Und natürlich spielen in regionalen Organisationen Proporzüberlegungen immer eine entscheidende Rolle. Hier hat sich also der Nutzen teilweise als sinnvoll erwiesen.

In der Zwischenzeit war die Finanzkrise über uns hereingebrochen, mit all ihren Begleiterscheinungen für freiwillige Aufgaben in kommunalen Haushalten. Wie viele Kolleginnen und Kollegen mussten auch wir in Einbeck eine Existenzdiskussion führen und schmerzhaft Sparmaßnahmen umsetzen. Bundesweit gibt es leider auch allenthalben Beispiele für Museumsschließungen in diesen Jahren. Der Museumsverband war auch in dieser kritischen Zeit an unserer Seite und versuchte mit uns Lösungsansätze für neue Strukturen und Kooperationen zu finden – die am Ende auch am Kirchenturmdenken kommunaler Vertreter scheiterten.

Ich wage im Rückblick zu behaupten, dass es das Stadtmuseum Einbeck in der heutigen Form wohl nicht mehr gäbe, wenn wir kurz zuvor das Gütesiegel nicht erworben hätten. Der Einbecker Rat hat eben nicht ex cathedra über das Schicksal des Stadtmuseums entschieden, sondern in ernsthaften Verhandlungen seine Existenz bekräftigt. Unser Förderverein, der Einbecker Geschichtsverein, konnte nachweisen, dass eine Abgabe der Trägerschaft in private Hand eine wirtschaftlich unsinnige Entscheidung gewesen wäre und hat mit eigenen Mitteln einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung geleistet (und leistet sie noch).

Als vor einigen Jahren den notleidenden Kommunen in Niedersachsen Sondermittel für Sanierungsaufgaben zur Verfügung gestellt wurden, war die im Rahmen des Gütesiegels thematisierte erforderliche Fassadensanierung des Museumsgebäudes Anstoß für eine entsprechende Ratsentscheidung in Einbeck.

2015 gingen wir in die zweite Runde. Wir hinterfragten unsere damaligen Aussagen erneut, leicht erschüttert über manche Naivität von damals, und machten uns an eine neue Bestandsaufnahme. Auch die Wiederholung erfordert übrigens nicht wenig Arbeit, aber deutlich weniger, wenn man auf vorhandene Unterlagen zurückgreifen kann. Wir sind ja alle daran gewöhnt, Jahresberichte für unsere Träger vorzulegen. Trotzdem ist man überrascht, wenn man im Abstand von sieben Jahren – der Gültigkeit des Gütesiegels – die tatsächlich stattgefundenen Veränderungen wahrnimmt.

Das Mitarbeiter-Team hatte beim ersten Mal vor allem am Leitbild mitgearbeitet – jetzt engagierten sich die Kolleginnen und Kollegen entsprechend dem Leitbild viel umfassender. Ganz anders als beim ersten Mal wollten die KollegInnen sich fortbilden, sie vor allem besuchten die angebotenen Seminare und waren begeistert von den neuen Erkenntnissen. Arbeitsschwerpunkte wurden neu gebildet, Licht- und energetische

Maßnahmen angestoßen u.v.m. Wir können heute mit voller Überzeugung sagen, dass wir unser Leitbild wirklich leben.

Mir ist dabei bewusst geworden, dass ein Entwicklungsprozess wie der des Gütesiegels nicht zuletzt auch Geduld braucht. Nicht jeder ist von Anfang an von der Sinnhaftigkeit dieser Bemühungen überzeugt. Doch die positiven Anstöße vor allem aus einem erfolgreich bestandenen Verfahren wirken weit in die Zukunft. Das gilt für die MitarbeiterInnen eines Museums ebenso wie für andere Museen im Land, die zunächst argwöhnisch den Anforderungen gegenüber stehen. Wir vom Vorstand des Museumsverbandes werben deshalb in unseren Netzwerken und Umgebungen immer wieder für den Nutzen des Gütesiegels.

Übrigens entsteht – und das ist auch vom Verband so gedacht – aus den Konzepten und Unterlagen am Ende eine Art Handbuch für das jeweilige Museum: ein umfassendes Kompendium, das das Selbstverständnis des Museums, seine Geschichte und Hintergründe, seine Sammlungen und Richtlinien verständlich darstellt und Handlungsanweisungen für die Mitarbeiter bereitstellt. Dies ist auch und gerade in Zeiten von Vorteil, wo Generations- und Leitungswechsel bevorstehen, wo u.U. Vakanzen entstehen oder das Haus womöglich in ehrenamtliche Hände gegeben wird.

Leider geht es nicht in allen Fällen so glatt: Wir vom Vorstand erleben immer auch wieder enttäuschte Reaktionen von Museumsverantwortlichen, wenn die unabhängige Jury das Gütesiegel nur unter Auflagen vergibt oder es vielleicht ganz versagt. Das ist schwer zu ertragen, und der Verband tut sein Möglichstes, die Entscheidungen verständlich und nachvollziehbar zu machen und zu einem erneuten Versuch zu ermutigen. Die Entscheidungen der Jury sind ja begründet – und sollen helfen, die Arbeit in eine konstruktive Richtung zu lenken.

Deshalb sollte vor der Bewerbung eines Museums unbedingt ein beratendes Gespräch mit der Geschäftsleitung des Verbandes oder mit Kollegen stehen. Oftmals können die Chancen und Risiken besser abgeschätzt werden. Die Handelnden vor Ort können sich auf die möglichen Ergebnisse der Evaluation einstellen und vielleicht schon vorab manche Verbesserungsmaßnahme auf den Weg bringen. Man kann mit kritischen Punkten der eigenen Einrichtung durchaus auch strategisch umgehen.

Es geht ja nicht darum, ein perfektes Museum auszeichnen zu lassen. Dem Verband ist vielmehr wichtig, dass Museen ihre Arbeit und ihren inneren und äußeren Zustand realistisch einschätzen und sich auf den Weg zu möglichen Verbesserungen machen. Deshalb ist auch z.B. die Größe oder Bedeutung eines Museums für die Verleihung des Gütesiegels nicht wichtig. Im Gegenteil freut es uns besonders, wenn kleine, sogar ehrenamtlich geführte Museen die geforderten Standards in angemessener Weise erfüllen.

In diesem Jahr ist in Niedersachsen der 10. Jahrgang der Museumsregistrierung bzw. des Museumsgütesiegels gestartet, mit 21 Teilnehmern aus unterschiedlichsten Museumssparten, unterschiedlichen Trägern und unterschiedlichsten Voraussetzungen. Seit dem ersten Pilotprojekt 2007 tragen nach neun Runden 101 Museen das Gütesiegel. Insgesamt gibt es in Niedersachsen derzeit rd. 675 Museen, demnach haben ca. 15% aller niedersächsischen Museen das Projekt aktiv und erfolgreich betrieben. Seit 2014 sind die ersten registrierten Museen aufgefordert, sich erneut zu bewerben. Und ein erheblicher Anteil der Erstteilnehmer begibt sich auch in die zweite Runde.

Der Nutzen des Gütesiegels ist aus meiner Sicht vielfältig,

- wenn Sie Menschen sind, die sich leidenschaftlich für die Museumsarbeit engagieren und Andere mitnehmen können auf diesem Weg.
- Wenn Sie erkennen, dass Transparenz in allen musealen Belangen ein positiver Faktor ist, der das Museum nach außen sichtbar und verständlicher macht. Zwar setzen Sie sich damit vielen Fragen aus, aber letztlich wächst damit auch die Einsicht der Politik in museale Zusammenhänge.
- Wenn Sie sich darüber klar sind, dass der Nutzen mit der Zeit wächst, also nicht nur nach der Verleihung der Plakette kurzfristig und direkt dem Haus zugutekommt.
- Wenn Sie bedenken, dass sich im Laufe der letzten Jahre viele Voraussetzungen für unsere Arbeit geändert haben und sich immer weiter ändern. Da ist es hilfreich, seine Hausaufgaben gemacht zu haben und die Anforderungen an die Museumsarbeit offensiv vertreten zu können.
- Wenn Sie der Ansicht sind, dass die Ausgangslage Ihres Museums in einigen Arbeitsbereichen ermutigend ist, auch wenn es an anderer Stelle noch Handlungsbedarf gibt: sei es eine gute Gebäudesituation, eine sichere Finanzbasis, eine gute Personalausstattung, eine exzeptionelle Sammlung, eine

modernisierte Ausstellung oder eine guten Vernetzung in der Region: aus Vielem können Sie etwas machen. Ein paar Pluspunkte sollte ein Museum schon aufweisen können und sichtbar machen, damit die Zertifizierung gelingt.

- Und zu guter Letzt: ein erworbenes Gütesiegel stärkt unbedingt das Selbstbewusstsein! Wenn Sie selbst schon genug davon haben, auf jeden Fall das Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ich hoffe, dass sich noch viel mehr Museen in den Prozess zur Erlangung des Museumsgütesiegels begeben. Wir in Niedersachsen haben das Glück, dass sich starke Partner, nämlich der Verband, das Land und die Niedersächsische Sparkassenstiftung, zusammen gefunden haben in der Absicht, das Gütesiegel zu einem Erfolg zu machen. Die Unterstützung des Verbandes, beratend und fortbildend, ist immens. Die Fortbildungen für das einzelne Haus sind sehr kostengünstig. In Südniedersachsen beispielsweise springt ggf. auch der Landschaftsverband mit Zuschüssen ein, wenn ein kleines Museum die Kosten nicht allein stemmen kann. Ich würde mich sehr freuen, wenn es auch in Ihrem Bundesland gelingt, Interesse für ein solches Evaluationsverfahren zu wecken.

Der Weg zum Gütesiegel (und natürlich die Erlangung desselben) kommt nach meiner Erfahrung unbedingt der täglichen Arbeit und dem jeweiligen Museum zugute. Das ist den Mehraufwand allemal wert.

Vielen Dank.