

Tagung des Museumsverbands Baden-Württemberg „Qualitätsstandards in der Museumslandschaft Baden-Württemberg“

Vortrag: „Die Standards des Deutschen Museumsbunds“

Anja Schaluschke, Geschäftsführerin, Deutscher Museumsbund e.V.

Der Deutsche Museumsbund ist die bundesweite Interessenvertretung der deutschen Museen und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Verbund wurde 1917 in Frankfurt am Main gegründet, damals von Direktoren der Kunstmuseen. Heute vertreten wir Museen aller Größen und Sparten. Unsere persönlichen Mitglieder reichen von Studierenden, die eine Beschäftigung in einem Museum oder für Museen anstreben, über Volontäre, Restauratoren, Verwaltungsleiter, Kuratoren, Museumsberater bis zu Direktoren. Insgesamt sind es rund 3.200 Mitglieder, davon ein Drittel institutionelle Mitglieder und zwei Drittel persönliche.

Der Deutsche Museumsbund gibt eine Reihe von Publikationen heraus. Darunter ist z.B. die Museumskunde, die bereits 1905 gegründet wurde und heute unsere Vereinszeitschrift mit dem Charakter einer Fachpublikation darstellt. Hier dokumentieren wir beispielsweise unsere Jahrestagungen. Weitere Publikationen sind die so genannten Leitfäden, praktische Handreichungen für die Museumsarbeit. Insgesamt elf Leitfäden sind mittlerweile erschienen. Die Leitfäden können bei uns in der Geschäftsstelle bestellt werden und stehen kostenlos zum Download auf unserer Webseite www.museumsbund.de zur Verfügung.

Der Leitfaden „Standards für Museen“, den ich Ihnen heute kurz vorstellen darf, ist sozusagen die Mutter der Leitfäden. Nämlich der erste in dieser Publikationsreihe. Wie sind die „Standards“ entstanden?

Im Jahr 2004 findet in Osnabrück die Jahrestagung des Deutschen Museumsbunds statt. Rund 300 Experten aus der Museumswelt beschäftigen sich unter dem Motto „Höhere Qualität? Zur Bewertung musealer Arbeit“ mit Fragen der Qualität und Qualitätssicherung im Museum. Diese Diskussion ist nicht neu. Begriffe wie „Qualitätsmanagement“ und „Qualitätssicherung“ hatten bereits in den Jahren vor 2004 an Bedeutung gewonnen, vor allem im Bereich von Wirtschaftsunternehmen. Auftrieb hatte das Thema für den Bereich der Museen 1999 durch eine Tagung im Deutschen Bergbaumuseum in Bochum erfahren. Anlass für die Tagung war damals, dass das Deutsche Bergbaumuseum 1998 erfolgreich die Zertifizierung nach der DIN ISO 9000 durchlaufen hatten. Diese Zertifizierung zielt jedoch nicht auf eine unmittelbare Qualitätssicherung hinsichtlich der Kernaufgaben der Museen, wie Sammlungskonzepte oder Restaurierungsplanungen, sondern vielmehr auf eine Untersuchung der administrativen Prozesse im Museum. Sie ist also nicht museumsspezifisch, man könnte auch befürchten, nicht museumskompatibel. Meines Wissens haben bis heute nur wenige Museen den Weg der ISO-Zertifizierung eingeschlagen. Die Staatsgalerie Stuttgart gehört seit 2013 dazu. Diskussionen um Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung wurden Ende der Neunziger Jahre in der deutschen Museumswelt noch relativ selten geführt, aber von Seiten der Träger und Geldgeber durchaus an die Museen herangeführt. Und so konstatierte 1999 der heutige Direktor des Technoseums, Professor Hartwig Lüdtke, im Bulletin des Deutschen Museumsbunds: *„Es erscheint vor diesem Hintergrund sinnvoll, dass die Museen auch selbst zu diesem Thema Stellung beziehen und eine Meinung artikulieren, da andernfalls die Gefahr besteht, dass gewissermaßen von außen (wo nicht „von oben“) Modelle und Festlegungen vorgegeben*

*werden. Damit besteht jedenfalls die Gefahr, dass administrative und betriebswirtschaftliche Aspekte einseitig überbetont werden, anstatt qualitätssichernde Maßnahmen auf die gesamten Bereiche der Museumsarbeit auszuweiten.*¹

Herr Lüdtkke verband dies mit einer Empfehlung an den Deutschen Museumsbund, die Anregung zu dieser Debatte in die Museumsszene weiterzugeben und auch selbst zu befördern. Fünf Jahre später, nämlich 2004, stand sie dann im Mittelpunkt einer Jahrestagung und eröffnete damit gewissermaßen die bundesweite Debatte. Das mag einem auf den ersten Blick recht lang erscheinen, aber wenn wir überlegen, dass wir jetzt 2016 haben und wir immer noch über das Thema diskutieren, relativiert sich das alles wieder. 2004 bei der Jahrestagung „Höhere Qualität? Zur Bewertung musealer Arbeit“ wurden verschiedene Aspekte von Qualitätssicherung und –bewertung wie auch unterschiedliche Herangehensweisen diskutiert. Aber es wurden auch europäische Beispiele herangezogen, wie die Museumsregistrierung in Großbritannien und den Niederlanden oder das dänische Museumsgesetz. Im Nachhinein liest man gern, dass Iris Magdowski, damals Vizepräsidentin der Kulturpolitischen Gesellschaft und Kulturbürgermeisterin von Stuttgart, in ihrem Grußwort betonte, man möge doch bei der Diskussion vor allem die Qualität der Sammlungen in den Blick nehmen. Als Ergebnis der Tagung gründete der Deutsche Museumsbund eine vorstandsinterne Arbeitsgruppe, die der damalige Präsident Michael Eissenhauer im Vorwort der „Museumskunde“ so beschreibt:

*„Mit Vertretern verschiedener Museen und regionaler Museumsorganisationen hat der Deutsche Museumsbund deshalb eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich der Erarbeitung von Standards für qualitätvolle Museumsarbeit widmet. Ziel ist es, Standards für die institutionelle und finanzielle Basis, das Personal und seine Qualifizierung, Museumskonzept und –leitlinien sowie die zentralen Aufgaben von Sammlung, Bewahrung, Forschung und Vermittlung zu finden.“*²

Die gesamte Tagung von 2004 ist in der Museumskunde 2/2004 dokumentiert. Als verantwortlicher Kümmerer der Arbeitsgruppe wurde Hans Lochmann, damals Vorstandsmitglied des Deutschen Museumsbunds und Geschäftsführer des Museumsverbands Niedersachsen und Bremen, eingesetzt. Die Arbeitsgruppe bestand aus vier Mitgliedern des Vorstands, neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von regionalen Museumsorganisationen und den Instituts für Museumskunde (heute Museumsforschung) sowie vier weiteren Experten aus dem Museumsbereich. Außerdem wurde vereinbart, die „Standards“ gemeinsam mit ICOM Deutschland zu veröffentlichen. Und so gehörte auch der damalige Präsident von ICOM Deutschland, York Langenstein, zu der Arbeitsgruppe. Der Kreis ging energisch ans Werk. Weiteren Input holte man sich im Herbst 2004 bei einer nicht-öffentlichen Fachtagung. Diese ist in der Museumskunde 1/2005 dokumentiert, die allerdings vergriffen ist. Nur ein Jahr später konnte ein Text vorlegt werden. Dieser wurde im Herbst 2005 von den Vorständen des Deutschen Museumsbunds und ICOM Deutschland verabschiedet. Im November 2005 erhielt der Text außerdem die Zustimmung der Konferenz der Museumsberater der Länder. Man kann also sagen, dass er breiter Basis von der Fachwelt bestätigt wurde. Im Mitte 2006 erschienen dann die „Standards für Museen“.

Doch was steht denn nun eigentlich drin in den „Standards“: Das Vorwort benennt die Motivation des Leitfadens und seine Ausrichtung klar und deutlich: Der Begriff „Museum“ ist in Deutschland

¹ Lüdtkke, Hartwig, Editorial „Arbeit im Museum geprüfte Qualität?“ in Roth, Martin (Hrsg.), Bulletin 3/1999, Dresden 1999

² Eissenhauer, Michael, Vorwort, in Eissenhauer, Michael (Hrsg.), Museumskunde „Höhere Qualität? Zur Bewertung musealer Arbeit“, Band 69/2, Kassel 2004, Seite 6.

nicht geschützt. Deshalb soll mit den „Standards“ erstmals eine Orientierung für eine qualifizierte Museumsarbeit vorliegen, die die Museen dabei unterstützt, ihre Position zu festigen. Angesprochen sind Museen aller Größen, Kategorien und Trägerschaften. Im Vordergrund stehen die Kernaufgaben der Museen. Diese werden durch weitere Aspekte ergänzt. Welche das sind, dazu später. Eine zentrale Aussage zum Charakter der „Standards“ findet sich direkt auf der ersten Seite: Es handelt sich nicht um Mindeststandards. Ziel ist vielmehr, den Museen Orientierungspunkte für den ständigen Entwicklungsprozess zu bieten. Die Formulierungen, so steht es wenig später in der Präambel, sind bewusst allgemein und offen gehalten. Ausdrücklich versteht sich die Publikation als Beginn einer Diskussion. Sie soll die Basis für Registrierungsverfahren auf Länderebene bilden, so die Vorstände von Deutschem Museumsbund und ICOM Deutschland im Vorwort.

In der Präambel wird das Selbstverständnis der „Standards“ nochmals etwas ausführlicher dargelegt. Dazu wird zunächst das Selbstverständnis der Museen formuliert und die in den Ethischen Richtlinien von ICOM formulierte Definition des Museums ausdrücklich als Grundlage der „Standards“ benannt:

Ein Museum wird nach ICOM definiert als eine „gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung, im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien-, Bildungs-, und Unterhaltungszwecken materielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt.“

Wobei man heute hinzufügen muss, dass das die damalige Definition des Museums in den ethischen Richtlinien ist. In der überarbeiteten aktuellsten Fassung von 2010 ist beispielsweise das immaterielle Kulturerbe ebenfalls mit aufgenommen. Die „Standards“ formulieren Kriterien für eine qualitätvolle Museumsarbeit. Sie sollen eine Hilfestellung für die Museen sein, um ihrer Leistung selbst einzuschätzen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Als Ziel ist hier auch der Impuls für einen kontinuierlichen Prozess der Qualitätsentwicklung und –verbesserung genannt.

Dies sind die acht Punkte, die in den „Standards“ aufgegriffen werden:

- Dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis
- Leitbild und Museumskonzept
- Museumsmanagement
- Qualifiziertes Personal
- Sammeln
- Bewahren
- Forschen hier im Verbund mit Dokumentieren
- Ausstellen und dies ergänzt durch Vermitteln.

Diese Themen werden in der Publikation in jeweils ein bis zweiseitigen, demnach also recht kurzen Texten knackig dargelegt.

1. Dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis

Das wichtige Wort steht direkt am Beginn dieses Themenpunkts: Dauerhaft
Diese soll gewährleistet sein durch die rechtlich abgesicherte Trägerschaft. Beispiele für geeignete Trägerschaften werden gegeben. Hinsichtlich der finanziellen Ausstattung wird eine solche gefordert, die den dauerhaften Betrieb des Museums ermöglicht. Um etwas konkreter zu werden, werden in wenigen Punkten Aspekte der Museumsarbeit genannt, die es zu gewährleisten gilt:

- Ein dokumentierter Sammlungsbestand, der für Ausstellungen genutzt werden kann, kontinuierlich betreut und erschlossen wird.
- Ausstellungen, die ständig aktualisiert werden.
- Ein geeignetes Museumsgebäude, langfristig verfügbar und regelmäßige Öffnungszeiten.

Da die „Standards“, wie in der Vorrede ausgeführt, möglichst offen sein sollen, wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es von Haus zu Haus unterschiedlich ist, welche finanziellen Mittel erforderlich sind, um die Kernaufgaben zu erfüllen. Besonders betont wird, dass auf Gewinne ausgerichtete Institutionen nicht als Museum gelten.

2. Leitbild und Museumskonzept

Leitbild und Museumskonzept werden als Grundlage der Museumsarbeit begriffen. Sie bedingen sich gegenseitig, wobei sich das Museumskonzept aus dem Leitbild entwickelt. Transparenter Entstehungsprozeß, dynamische Anpassung, Einbeziehung der Mitarbeiter sowie der Träger und Stakeholder sind hier wichtige Schlüsselbegriffe. Das Museumskonzept soll alle Kernaufgaben des Museums berücksichtigen. Leitbild und Museumskonzept liegen verbindlich in schriftlicher Form vor.

3. Museumsmanagement

Das Thema „Museumsmanagement“ sollte wohl zunächst nicht als eigenständiges Thema benannt werden. Letztlich wurde aber doch anders entschieden und hier wird sehr schön deutlich, dass sich die „Standards“ zwar an die Museen richten, die Träger respektive Geldgeber immer auch adressiert werden. Denn das Kapitel „Museumsmanagement“ formuliert, dass es für ein Museum eben nicht ausreicht, entsprechende Fachwissenschaftler zu haben, sondern Querschnittsqualifikationen abgedeckt werden müssen, um ein Museum strategisch zu entwickeln und zu führen. Als relevante Punkte genannt sind hier:

- Corporate Identity und Corporate Design
- Betriebliche Aspekte (z. B. Gebäudemanagement)
- Wirtschaftliche Aspekte (z.B. vorausschauende Wirtschaftsplanung, Controlling)
- Personalplanung
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
-

4. Qualifiziertes Personal

Die Standards beziehen sich hier nur auf die Qualifikationen des wissenschaftlichen Personals. Genannt werden die Qualifikationen, die benötigt werden, um die in den verschiedenen Kapiteln des Leitfadens genannten Punkte umzusetzen. Entsprechend werden Qualifikationen für die Punkte Museumsmanagement, Sammeln, Bewahren, Forschen und Dokumentieren und Ausstellen und Vermitteln genannt. An dieser Stelle des Leitfadens nimmt das Kapitel eine Art inhaltliche Überleitungsfunktion von den Querschnittsaufgaben zu den Kernaufgaben wahr. Die aufgeführten Qualifikationen beziehen sich nicht auf konkrete Abschlüsse oder Ausbildungen, sondern mehr auf Kenntnisse bzw. auf eine Form des Selbstverständnisses bei der Ausführung der Tätigkeit. Ein Beispiel für das Kapitel „Ausstellen und Vermitteln“. Da heißt es:

„Ausstellungen sind ein spezifisches Medium der Museen. Entsprechend aus- bzw. fortgebildete Beschäftigte wissen, dass sich bei der Deutung, Darstellung und Vermittlung von Objekten eigene Gesetzmäßigkeiten ergeben.“

Und etwas weiter unten:

„Zum „Basiswissen“ gehören Kenntnisse der visuellen Kommunikation und Techniken der Ausstellungsgestaltung.“

Es folgen die Kapitel mit den Kernaufgaben der Museen:

5. Sammeln

Einleitend werden Statements zum Museum formuliert. Dazu gehören so grundlegende Aussagen wie, dass eine Sammlung vorrangig aus Originalen besteht und die Objekte sich dauerhaft im Besitz bzw. Eigentum des Museums befinden. Im Mittelpunkt der Ausführungen zum Thema „Sammeln“ steht das Sammlungskonzept, aus dem die Sammelstrategie des Museums folgt. Als elementare Punkte des Konzepts werden benannt:

- Zweck und Ziel der Sammlung
- Bestandsgruppen und Schwerpunkte
- Perspektiven der Weiterentwicklung

Auch hier fehlt der Hinweis auf die kontinuierliche Überprüfung und ggf. Aktualisierung nicht.

6. Bewahren

Die „Standards“ nennen als Aspekte des Bewahrens drei Bereiche:

- Vorbeugen
- Konservieren bzw. Präparieren
- Restaurieren

Diese Aspekte werden entsprechend knapp konkretisiert, z.B. hinsichtlich Notfallplänen, Klimakontrollen oder Schädlingsbekämpfung. Eine Schlüsselrolle spielt das Kapitel dem Vorbeugen zu, um dies mit Anforderungen an Sicherheit, Ausstattung des Museumsgebäudes und Depots etc. zu verbinden. Eine weitere Betonung liegt auf der Hinzuziehung von entsprechend qualifiziertem Personal. Ist dieses im Haus nicht vorhanden, wird auf externes Fachpersonal verwiesen.

7. Forschen und Dokumentieren

Im Mittelpunkt steht die objektorientierte Forschung an Sammlungsbeständen. Hierfür sind entsprechendes Fachpersonal und zeitliche Kapazitäten erforderlich. Wichtig ist die Betonung des Unterschieds zu anderen Forschungseinrichtungen: Im Museum erfolgt die Forschung an originalen Objekten selbst. Weiterer wichtiger Unterschied:

„Die wissenschaftlich fundierte Herangehensweise und die Arbeit an den originalen Objekten unterscheiden das Museum grundsätzlich auch von anderen Kultur- und Freizeiteinrichtungen“.

Wieder ein schöner Beleg dafür, dass sich die Standards auch an Träger richten. Am Ende leitet das Kapitel über zum Thema „Ausstellen und Vermitteln“, indem noch die Bedeutung der Forschung für die Ausstellungen betont wird, wie auch der Anspruch, Forschungsergebnisse zu veröffentlichen.

8. Ausstellen und Vermitteln

Basis für die Ausführungen dieses Kapitels ist das Selbstverständnis des Museums als Ort des lebenslangen Lernens, das sich aus dem Bildungsauftrag generiert. Die originalen Objekte bilden die Grundlage der Vermittlungstätigkeit. Gefordert werden u.a. ein Vermittlungskonzept, eine Dauerausstellung sowie Vertiefungen und weitere Aspekte durch Wechsellausstellungen, Teilnahme am Leihverkehr, pädagogische Angebote. Auch hier genannt sind auskömmliches Budget, qualifiziertes Personal sowie Anpassung von Konzepten etc. an wechselnde oder sich verändernde Publikumsbedürfnisse. Erreicht werden sollen alle Altersgruppen und Gesellschaftsschichten. In diesem Kapitel findet sich außerdem die einzige definierte Messgröße der Standards. Als Richtwert für die Zugänglichkeit des Museums werden 100 Tage im Jahr festgelegt. Damit enden die „Standards“.

Aus heutiger Perspektive fällt auf, dass einiges fehlt oder revisionswürdig erscheint. Das ist wenig verwunderlich. Immerhin liegt die Geburtsstunde der „Standards“ vor zwölf Jahren. Eine kritische Überprüfung der „Standards“ gehört zweifelsohne auf die to-do-Liste unseres Verbands. Doch was ist in den vergangenen 10 Jahren, also seit dem Erscheinen der „Standards“, damit geschehen?

Die „Standards“, das kann man so sagen, sind in der Museumswelt weit verbreitet und gut rezipiert. Allein bis Mitte 2010 waren 16.500 Exemplare verteilt worden. Wir haben mittlerweile die dritte Auflage. Jedes Museum und jede Person, die Mitglied beim Deutschen Museumsbund wird, bekommt die „Standards“ zugeschickt. Und auch manche Institution, die Mitglied werden will, bei der wir aber so unsere Zweifel haben. Wir schicken dann in der Regel in freundliches Schreiben mit der Bitte um weitere Erläuterungen z.B. zum Sammlungskonzept und legen die „Standards“ bei. Meist hören wir danach nichts mehr.

Wie es in den „Standards“ als Wunsch formuliert ist, sind sie Grundlage oder sagen wir mal „Arbeitsmaterial“ für verschieden Zertifizierungsverfahren gewesen, z.B. in Niedersachsen/Bremen, aber auch in Thüringen oder in Schleswig-Holstein. Doch die „Standards“ sind keine Bibel und die Wissenschaftlerin Andrea Prittmann hat in ihrer Masterarbeit von 2015 „Museumsarbeit – abgefragt. Die Eignung der Standards für Museen als Zertifizierungsinstrument“ dargelegt, dass sich die „Standards“ eben nicht als Basis für ein Zertifizierungsverfahren eignen. Zu den Gründen gehören z.B. Begriffungenauigkeiten oder eine nicht mögliche Umsetzung der Parameter in abprüfbare Fragen. Aber für ein Zertifizierungsverfahren sollen sich die „Standards“ ja auch gar nicht eignen. Sondern sie sollen einen Anstoß geben zur Selbstevaluierung. Sie sollen ein Nachdenken über Qualität und über Qualitätssicherung und –verbesserung in Gang setzen. Und sie sollen, auch wenn das nirgendwo wörtlich steht, Trägern die Bandbreite und Komplexität der Museumsarbeit deutlich machen. Dies haben, nach meiner Einschätzung, die „Standards“ seit ihrem Erscheinen sehr erfolgreich erfüllt.

Wir als Deutscher Museumsbund haben aus den „Standards“ Themen für weitere Leitfäden generiert. Zu nennen sind hier beispielhaft die Leitfäden „Dokumentation“, „Qualitätskriterien für die Vermittlungsarbeit“, „Berufe im Museum“ und „Nachhaltiges Sammeln“ oder auch der Leitfaden zum Museumskonzept, der durch eine Arbeitsgruppe der regionalen Museumsorganisationen entstanden ist. Unter anderen damit leisten wir als Verband unseren Beitrag zur Verbesserung der Qualität im Museum. Denn Qualität ist uns wichtig und wir dürfen nicht aufhören, darüber zu reden und uns darüber Gedanken zu machen. Nur durch Qualität werden wir am Ende als Museen dauerhaft überzeugen können. Doch wie diese Qualität belegt werden, ob durch Gütesiegel, Kennzahlen, TÜV-Zertifizierungen, Museumspreise, dazu möchten wir als Bundesverband keine Aussage machen. Zu

heterogen ist die Museumslandschaft in Deutschland, zu unterschiedlich sind auch die regionalen Museumsorganisationen aufgestellt und nicht jede hat einen solch leistungsfähigen und treuen Partner wie die Kollegen in Niedersachsen mit der Niedersächsischen Sparkassenstiftung an der Seite.

Wir sehen es als Deutscher Museumsbund nicht als unsere Aufgabe an, für oder gegen bestimmte Systeme und Verfahren zu sprechen. Wir möchten uns vielmehr als Promoter der Sache verstehen und die Sache heißt „Qualität“. Hier sind wir gern Initiatoren, z.B. über Projekte, aber auch Gesprächspartner. Doch machen wir uns nichts vor, oftmals wird der Weg das Ziel sein, denn was Qualität bedeutet und wie sie erreicht werden kann, muss immer wieder neu ausgelotet und ausgehandelt werden. Oder, wie es in den Standards heißt: „... wird regelmäßig überprüft und ggf. aktualisiert“.