

Museum: ausreichend. Die „untere Grenze“ der Museumsdefinition



Museum: ausreichend.
Die „untere Grenze“
der Museumsdefinition

Reihe: Beiträge zur Museologie, Band 9

Die Reihe versammelt analytische Aufsätze ebenso wie Praxisbeispiele und bietet somit vielfältige Perspektiven auf die Museumsarbeit. Sie richtet sich an erfahrene Museumswissenschaftler und -praktiker sowie an Berufseinsteiger, die ihre Kenntnisse in den musealen Kernaufgaben Sammeln, Bewahren, Ausstellen und Forschen erweitern möchten. Studenten der Museumskunde erhalten einen Einblick in die Berufspraxis. Die Schriftenreihe erscheint seit 2010 in unregelmäßigen Abständen, mit Band 7 erstmals als Online-Publikation. Die Bände 1 bis 6 werden sukzessive ebenfalls online zur Verfügung gestellt.

The series brings together analytical essays as well as practical examples and thus offers diverse perspectives on the work of museums. It is aimed at experienced museum scholars and -practitioners as well as at newcomers who want to broaden their knowledge of the museum's core tasks, collecting, preserving, exhibiting and researching. Students of museology will gain a valuable insight into professional practice. This series has been published at irregular intervals since 2010, with volume 7 the first to be published online. Volumes 1 to 6 will be made available online in the near future.

ICOM Deutschland e.V. ist das deutsche Nationalkomitee des Internationalen Museumsrates ICOM. Mit seinen mehr als 6.000 Mitgliedern ist ICOM Deutschland die mitgliederstärkste Organisation von Museen und Museumsfachleuten in Deutschland und auch innerhalb von ICOM. Er vertritt im Dialog und Zusammenwirken mit anderen Kultur- und Museumsorganisationen die Interessen der Museen und der Museumsfachleute im öffentlichen Leben.

ICOM Germany e.V. is the German national committee of the International Council of Museums ICOM. With more than 6,000 members, ICOM Germany is the largest organisation of museums and museum experts in Germany as well as within ICOM. In dialogue and collaboration with other cultural and museum organisations, it represents the interests of museums and museum professionals in public life.

ICOM Deutschland · Beiträge zur Museologie · Band 9

Museum: ausreichend. Die „untere Grenze“ der Museumsdefinition

Internationales Bodensee-Symposium
von ICOM Deutschland, ICOM Österreich und ICOM Schweiz,
21. bis 23. Juni 2018 in Friedrichshafen

Tagungsband

herausgegeben im Auftrag von ICOM Deutschland
von Markus Walz

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.



Publiziert bei arthistoricum.net, Universitätsbibliothek Heidelberg 2020.

Die Online-Version dieser Publikation ist auf

<http://www.arthistoricum.net> dauerhaft frei verfügbar (Open Access).

URN: urn:nbn:de:bsz:16-ahn-artbook-565-3

DOI: <https://doi.org/10.11588/arthistoricum.565>

Texte © 2020, die Autoren

Redaktion: Anke Ziemer

Umschlagillustration: Verkaufsraum einer ehemaligen Bäckerei, die mehrere Jahrzehnte lang nicht mehr benutzt und durch Einbrüche beschädigt, bestohlen und zerstört wurde. Durch qualifizierte Museumsarbeit konnte ein Teil der Objekte in das gegenüberliegende Museum, das Heimatmuseum im Liechtenstein-Schloss in Wilfersdorf (Niederösterreich), übersiedelt und durch Objekte aus der bestehenden Sammlung ergänzt werden. Aktuell fungiert dieser Ausstellungsbereich des Museums als begehbares Depot. Foto: Tauralbus, 120819_Wilfersdorf_G_031, 2012, flickr.com, CC BY 2.0, Ausschnitt, modifiziert. Mit freundlicher Genehmigung des Heimatmuseums und des Fotografen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die zusätzliche Benennung der weiblichen Form in Personen- und Funktionsbezeichnungen verzichtet. ICOM Deutschland versteht und verwendet das generische Maskulinum explizit als geschlechtsunabhängig.

ISBN (Print): 978-3-9821707-1-8 (Softcover)

e-ISBN: 978-3-947449-92-7

ISSN (Print): 2627-6526

eISSN: 2627-6771

Inhalt

- 9 Vorwort
 Beate Reifenscheid

Grundsatzfragen

- 12 Der Kern der Kernaufgaben: das Mindestmaß der
 ICOM-Museumsdefinition als Selbstverständlichkeit,
 als Herausforderung, als Chance
 Markus Walz

Outsourcing als Schritt über die „untere Grenze“

- 34 Der nützliche Elfenbeinturm: der Kulturverbund Friesland
 Kooperation und Netzwerke als Chance für kleine Museen
 Antje Sander
- 42 Konzepte bei Gründung oder Neueinrichtung – eine Überforderung
 für viele Museen
 Elke Hartkopf
- 50 Konservierung und Restaurierung outzusourcen, löst viele
 Probleme – und schafft neue
 Friederike Waentig

„... da waren es nur noch drei“:

freiwilliger Verzicht auf Museums-Kernaufgaben

- 64 „Das Museum ohne Wände“ – Musée des Migrations Suisse
Beat Gugger
- 70 Wissenschaftlich fundierte, aktivierende Vermittlung – Sammeln
und Forschen können andere besser!
Rüdiger Kelm
- 81 Ausstellungsort, Gegenwartslabor oder Ort des Dialogs.
Hauptsache kein Museum: das Stapferhaus in Lenzburg
Sibylle Lichtensteiger

Registrierung und Gütesiegel:

Was hilft über die „untere Grenze“ hinweg?

- 90 Qualitätssicherung in österreichischen Museen
Museumsregistrierung und Museumsgütesiegel
Wolfgang Meighörner
- 95 Impulse für die Museumsarbeit geben: das Museumsgütesiegel
Niedersachsen und Bremen
Hans Lochmann

Die Museumsdefinition – von ihren Grenzen her gesehen

- 108 Kunst, die begeistert – der me Collectors Room Berlin und
die Stiftung Olbricht
Julia Rust
- 119 Das Unternehmensarchiv: inspirieren, informieren, begeistern
Susen Friedrich

- 130 Universitäts-sammlungen: keine Museen, sondern Infrastrukturen
 für Forschung und Lehre
 Cornelia Weber

**Immer mehr Spezialwissen zur Museumsarbeit und
die Grenzen des Machbaren**

- 142 Dilettanten und der professionelle Anspruch – ein Spagat
 Peter Kerbl
- 148 Blended-Learning-Setting zur Qualifizierung von
 Museumspersonal
 Sonja Thiel
- 161 Aufheben, klonen, da sein – am Fachdiskurs vorbei,
 aber mitten in der Diskussion?
 Zu alternativen Funktionen von Kleinstmuseen
 Carolin Krämer

Ausblick: ein Museum der Zukunft

- 174 Fragen, die sich nach einer Antwort stellen
 Das Museum der Zukunft als transdisziplinäres Forum
 Claudia Emmert
- 181 Autorinnen und Autoren
- 185 Programm

Vorwort

Beate Reifenscheid, Präsidentin von ICOM Deutschland

Darf man die ketzerische Frage nach einem Mindeststandard stellen, wenn doch gemeinhin immer nur auf das Bestmögliche und das maximal Machbare geblickt wird? ICOM Deutschland hat auf dem Internationalen Bodensee-Symposium, das alle drei Jahre mit jeweils unterschiedlichem Vorsitz gemeinsam mit unseren beiden Partner-Nationalkomitees, ICOM Österreich und ICOM Schweiz, durchgeführt wird, im Sommer 2018 in Friedrichshafen diese Frage provokant gestellt: *Museum: ausreichend. Die „untere Grenze“ der Museumsdefinition.*

Nicht alle in unseren Vorständen waren zu Beginn von dieser Thematik begeistert, viele scheuten sich davor, sich dieser Frage zu stellen, durchaus verbunden mit der Sorge, man könne eher an einer Negativspirale drehen und damit gegebenenfalls den musealen Institutionen schaden. Die Wirklichkeit des Museumsalltags zeigt jedoch in unseren drei deutschsprachigen Staaten eine ähnliche Tendenz, dass sich viele mittlere und kleinere Museen doch mit großen Herausforderungen konfrontiert sehen, um die fünf Kernaufgaben musealer Arbeit überhaupt erfüllen zu können: erwerben, bewahren, forschen, ausstellen, vermitteln. Viel zu oft fehlen ausreichende finanzielle Ressourcen wie auch Museumsfachkräfte für die diversen Sparten und gestiegenen Anforderungen, die Museen zu erfüllen haben. Für viele herrscht die Devise, sich notgedrungen am gerade noch Machbaren zu orientieren und so den Alltag zu meistern, wohlwissend, dass das Museum sich dadurch nur auf wenig Wesentliches fokussiert, sich aber nicht produktiv in die Zukunft ausrichten kann. Nur wenige Museen verwirklichen die Spitze des Machbaren. Es fehlt ein Konsens darüber, was auf welchem minimalen Niveau von allen Museen erwartet werden kann: Wie viele Objekte sollte eine Sammlung mindestens haben? Was ist der in allen Museen erreichbare Mindeststandard an präventiver Konservierung? Was bedeutet Forschung im Mindestmaß? Gibt es eine von allen Museen zu fordernde Basis für Kommunikation und wissenschaftliche wie auch pädagogische Vermittlung? Sich hierüber in aller Offenheit vorbehaltlos austauschen zu können, war uns wichtig, um zugleich neue Perspektiven ins Auge zu fassen.

Die drei deutschsprachigen Länder gehen verschiedene Wege, sich mit den Standards von Museen zu befassen. Österreich zum Beispiel hat seinerseits das Museumsgütesiegel entwickelt, allerdings ohne einen regen Austausch

über die Länder- und Bundesländergrenzen hinweg. Dies kann jedoch ein Ansatz sein, den zu diskutieren es sich lohnt, um gegebenenfalls eigene Projekte und Profile zu formulieren und zu etablieren. Auch hier ist uns die vergleichende Kommunikation wichtig, um bei Bedarf daraus gemeinsame Programme zu schmieden. Deswegen ist uns bedeutsam, den Dialog zu initiieren und uns zahlreichen provokanten Fragen zu stellen, vor allem jenen, die nachhaken, wenn es heißt: Wie viel Kernaufgabenerfüllung darf man von jedem Museum erwarten und woran bemisst sich diese „untere Grenze“? Wie geht man mit Defiziten, mit bewusst unterschrittenen oder unerfüllten Kernaufgaben um?

Der ICOM-Weltverband arbeitet derzeit an einer Überarbeitung der Museumsdefinition, die neben den *Ethischen Richtlinien für Museen*, dem *Code of Ethics*, eine Orientierung für das eigene Selbstverständnis und die Selbstverpflichtung der Museen liefert. ICOM hat dazu alle Komitees aufgerufen, sich an der neuen Definition zu beteiligen. Jette Sandahl, Chair of ICOM MDPP, des Committee for Museum Definition, Prospects and Potentials, sprach hierzu auf dem Internationalen Bodensee-Symposium eine Keynote. Wie spannend und vielschichtig dies sein kann, macht bereits ihr Vortragstitel deutlich: „A shared museum definition within opposing, contradictory, uneven and contested trends“. Die Bandbreite an Aufgaben und Neuorientierung, neuen Schwerpunktsetzungen und gewachsenen Herausforderungen, zeichnete sich nicht nur in ihrem Vortrag, sondern auch in den zahlreichen Vorträgen an diesen zwei Tagen ab.

Wir danken allen Referenten und Referentinnen für ihre Beiträge und ihr persönliches Engagement, das Tagungsthema mit zahlreichen Facetten in seiner Komplexität abzubilden. Besonderer Dank geht an unsere Gastgeberin Claudia Emmert, die uns ihr Zeppelin Museum zur Verfügung gestellt hat und auf deren Mithilfe wir schon bei der Vorbereitung zählen durften. Den Abendempfang richtete uns die Stadt Friedrichshafen aus; für die Kooperation möchten wir uns in besonderem Maße bei der Stadtverwaltung und dem amtierenden Oberbürgermeister bedanken. Unsere Tagung in Friedrichshafen wurde für alle Beteiligten zu einem spannenden, vor allem anregenden Austausch über durchaus kritische, mitunter existentielle Fragestellungen. Unseren beiden Schwesterkomitees mit ihren Präsidentinnen Danielle Spera und Madeleine Schuppli, ICOM Österreich und ICOM Schweiz, sei ebenso für die wertvolle, inspirierende Zusammenarbeit gedankt.

Last but not least sei unser Dank auch an all jene gerichtet, die uns durch finanzielle Mittel und durch Sponsoring diese Tagung ermöglicht haben.

Grundsatzfragen

In die Fragestellungen des Internationalen Bodensee-Symposiums 2018 führten zwei Impulsbeiträge ein, jeweils zu Beginn der beiden Plenumstage am 21. und 22. Juni. Der erste dieser Beiträge wird hier nachstehend wiedergegeben.

Am Morgen des zweiten Tages referierte außerdem Jette Sandahl zum Thema „A shared museum definition within opposing, contradictory, uneven and contested trends“. Jette Sandahl ist die Präsidentin des ständigen ICOM-Komitees MDPP (Committee for Museum Definition, Prospects, and Potentials) und in dieser Funktion wesentlich an der für 2019 vorbereiteten Überarbeitung der ICOM-Definition von „Museum“ beteiligt.

Da sich ihr Tagungsbeitrag in erheblichem Ausmaß mit einem zwischenzeitlich erschienenen Bericht des Komitees MDPP überschneidet, wird an dieser Stelle auf eine Verschriftlichung des Vortrags oder eine Wiedergabe des MDPP-Berichts verzichtet.

Dieser Bericht ist online verfügbar unter der URL: https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/01/MDPP-report-and-recommendations-adopted-by-the-ICOM-EB-December-2018_EN-2.pdf (gesehen 25.7.2019).

Markus Walz

Der Kern der Kernaufgaben: das Mindestmaß der ICOM-Museumsdefinition als Selbstverständlichkeit, als Herausforderung, als Chance

Seit Jahrzehnten kreist der Diskurs zu den Leistungen und Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Museen um die „Schärfung des Profils“, um Alleinstellungsmerkmale. Ausdruck dessen ist die wachsende Zahl von Museen, die sich als „Deutsches“, „Europäisches“ oder „Internationales XY-Museum“ präsentieren. Das Markenrecht soll helfen: So hat sich das Erich-Kästner-Museum in Dresden den Begriff *micromuseum* schützen lassen, die thüringische Kleinstadt Großbreitenbach den Namen *Erstes Deutsches Klopfpressemuseum*. Das Berliner Museum für Naturkunde stellt neben dem entsprechenden Exponat das Zertifikat der *Guinness World Records Ltd.* aus, dass dieses das weltweit größte montierte Saurierskelett sei. Der wenig gelungene Versuch einer westfälischen Kreisstadt, den anhaltenden Erfolg des Guggenheim-Museums im baskischen Bilbao mit einer vergleichbaren Star-Architektur zu kopieren, hat sich im Begriff „Herford-Effekt“¹ verewigt.

Viel verdeckter laufen Bemühungen ab, sich in der dicht besetzten Museumslandschaft nicht nach „oben“ abzuheben, sondern unliebsame Konkurrenz

1 Meyer, Henning: Architektur als Marke? Corporate Architecture für Museen. In: Das Museum als Marke. Branding als strategisches Managementinstrument für Museen. Hrsg. Hartmut John; Bernd Günter. Bielefeld: Transcript 2008, S. 115–128; hier: S. 117.

ganz auszugrenzen – was gar kein Museum ist, sollte auch nicht als solches gefördert werden. Das wesentliche Instrument hierfür gibt die ICOM-Museumsdefinition her, der Angelpunkt dieses Tagungsbandes.

Definitiorische Qualitäten der ICOM-Museumsdefinition²

Die ICOM-Museumsdefinition ist Teil der Statuten dieses Verbandes: Wer institutionelle Mitgliedschaften vorsieht, muss näher bestimmen, welche Institutionen als Mitglied zugelassen sind. Genau genommen, ist die ICOM-Definition also nur im Binnenverhältnis der Mitglieder und als Ausgrenzung nicht gewünschter Mitgliedswilliger relevant; dennoch hat diese Definition eine erhebliche Außenwirkung, mehrere europäische Lexika lehnen ihre Bestimmung des Begriffs Museum an die ICOM-Definition an.³ Die Online-Enzyklopädie Wikipedia folgt in mehreren Sprachen, darunter Deutsch, der ICOM-Definition teils wortgetreu,⁴ in anderen Sprachen bietet sie zumindest Versatzstücke daraus an.⁵

Einige Details verdeutlichen diese Rückbindung der ICOM-Definition an das Vereinsgeschehen und die Bedürfnisse der lokalen Museumsarbeit, lassen zugleich die Trennschärfe einer Lexikondeinition vermissen. Die Bedingung, dass ein Museum eine „dauerhafte Einrichtung“ sein müsse, ist unmöglich zu erfüllen, denn Dauerhaftigkeit lässt sich nur in der Rückschau, für keine Zukunft feststellen; gegenüber den Rechtsträgerinnen und Zuschussgebern ist dieser Definitionsbestandteil aber für viele Museumsfachleute eine gute Argumentationshilfe, um mittelfristige Zusagen zu erwirken. Die Aussage, dass ein Museum „im Dienst der Gesellschaft und ihrer Entwicklung“ zu stehen habe, interessiert museumsgeschichtlich, weil sie ohne die frankophone *Muséologie nouvelle* und die iberisch-lateinamerikanische *Soziomuseologie*

2 Das Tagungsreferat und dessen vorliegende Textfassung beziehen sich durchgängig auf die 2018 geltende Fassung der ICOM-Definition.

3 Walz, Markus: Begriffsgeschichte, Definition, Kernaufgaben. In: Handbuch Museum. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven. Hrsg. Markus Walz. Stuttgart: Metzler 2016, S. 8–14; hier: S. 11.

4 Siehe: <https://de.wikipedia.org/wiki/Museum>; <https://fr.wikipedia.org/wiki/Musée>; <https://it.wikipedia.org/wiki/Museo>; <https://nl.wikipedia.org/wiki/Museum> (jeweils gesehen 25.7.2019).

5 Siehe: <https://ca.wikipedia.org/wiki/Museu>; <https://en.wikipedia.org/wiki/Museum>; <https://es.wikipedia.org/wiki/Museo> (jeweils gesehen 25.7.2019).

nie zustande gekommen wäre – die Einfügung in die ICOM-Definition ist ein Zeichen wechselseitigen Respekts unter den verschiedenen Hemisphären des Museumswesens. Als Definitionsbaustein taugt dieser Aspekt nicht, da er entweder eine inhaltslose Konsensformel ist, der jedes Museum der Welt nachkommt, oder aber zu hohe Ansprüche stellt – es ist schwerlich zu beweisen, dass jedes Museum der Welt zur Entwicklung der jeweiligen Gesellschaft beiträgt.

Möglicherweise liegt der wesentliche Wert dieser Formel in ihrem Nutzen für die Öffentlichkeitsarbeit der Museen so wie bei der Behauptung, dass Museen „das materielle und immaterielle Erbe der Menschheit und ihrer Umwelt“ aufbewahren. Niemand wird bestreiten, dass die Eigentümerinnen und Eigentümer von Bau-, Boden-, Naturdenkmälern, dass Archive, Bibliotheken, Bodendenkmalämter, Religionsgemeinschaften, Traditionspflegevereine, Heimatbünde, Volkskundliche Landesstellen und Naturschutzorganisationen mehr zur Bewahrung des Kultur- und Naturerbes beitragen als ein paar tausend Museen; es klingt aber wenig relevant, den Museen zuzugestehen, dass sie an dieser Aufgabe aktiv mitwirken. Aus umgekehrter Perspektive sind alle genannten Einrichtungen und Körperschaften nur deswegen keine Museen, weil sie keine ICOM-Mitgliedschaft möchten. Am deutlichsten zeigt sich dieses Definitionsproblem bei botanischen und zoologischen Gärten, bei Aquarien, bei für die Öffentlichkeit aufbereiteten archäologischen, ethnologischen, geologischen oder paläontologischen Fundstätten; mit zunehmender Verbreitung der sogenannten Kirchenpädagogik wächst die Berechtigung, alle Kirchen und Klöster mit historischer Ausstattung – gegen deren erklärten Willen! – als definitionsgemäße Museen anzusprechen.

Die zuletzt genannten Beispiele führen zu einer weiteren Beobachtung: Die ICOM-Definition spricht über eine Institution, deren Aktivitäten und deren Handlungsziele, erwähnt aber deren Handlungsgrundlage – die Sammlungen von was auch immer – mit keiner Silbe, obschon viele Museumsfachleute auf die Frage, was das Wichtigste ihres Museums (und damit doch vermutlich ein Definitionsbestandteil) sei, die Sammlung nennen würden. Die deutsche Fassung der ICOM-Definition fällt an diesem Punkt etwas weicher aus als die englische und französische Version, weil „erwirbt“ mit „sammelt“ übersetzt wurde, sodass die Sammlungen wenigstens anklingen.

Der Charakter von ICOM als Weltverband trägt zur Komplexität der Definition bei. Einerseits müsste ICOM den notwendigen definitorischen Kern innerhalb der vielfältigen Ausprägungen auf den fünf Kontinenten am besten kennen; andererseits hat ein Weltverband stets ein sprachliches Problem, das

dem Spiel „Stille Post“ verwandt ist. Der definitionsgemäße Zweck von Museen heißt im rechtlich relevanten französischen Text „à des fins d'études, d'éducation et de délectation“; daraus wird im Englischen wenigstens eine andere Nuance („for purposes of study, education, and enjoyment“), aber der deutsche Text „zu Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecken“ öffnet mit der – funktional gewiss zutreffenden – Übersetzung „Bildung“ einen deutlich weiteren Horizont, während sich „Unterhaltung“ vom französischen wie englischen Ausgangswort entfernt hat. Abgesehen vom definitiven Nutzen aller Begriffe erscheint es fragwürdig, von Museen wahlweise zu verlangen, dass sie ergötzen/Lust machen,⁶ Vergnügen/Spaß bereiten oder aber ihre Gäste unterhalten.

Dass die ICOM-Definition einer Vereinsatzung und keinem Lexikon entstammt, zeigt am eindrucklichsten die abschließende Öffnungsklausel: „das Executive Board kann andere Institutionen in der Hinsicht anerkennen, dass sie bestimmte oder alle Merkmale eines Museums erfüllen.“ Die älteren Versionen der Statuten benannten Institutionengattungen, denen pauschal der Charakter von Museen zugeschrieben wurde: 1951 Aquarien, botanische und zoologische Gärten, Bibliotheken und Archive mit Dauerausstellungen, 1961 Baudenkmale und Kirchenschätze mit Besichtigungsgelegenheit, 1968 historische und archäologische Stätten sowie Naturparks.⁷ Offensichtlich können Institutionen ICOM-Mitglieder werden, auch wenn sie der Definition nicht vollends genügen – niemand würde eine Definition von „Sonenschirm“ verwenden, die dem Internationalen Schirmverband einräumt, Fall- oder Ofenschirme als Sonnenschirme zu akzeptieren.

Hier zeigt sich das Harmoniestreben eines Interessenverbandes, während Definitionen Klarheit erreichen wollen. Die museologische Literatur hat für Einrichtungen, die nicht alle Definitionsmerkmale erfüllen, die Begriffe „Paramuseen“⁸ und „partielle Museen“⁹ vorgeschlagen. Mehrere regionale Museumsführer sprechen in Abgrenzung zu Museen von „Sammlungen“, insbesondere wenn die wissenschaftliche Relevanz fehlt, obwohl

6 Hier und im Folgenden stehen jeweils eigene, möglichst nahe an der fremdsprachigen Vorlage bleibende Übersetzungen des Autors.

7 Rivière, Georges Henri: La muséologie selon Georges Henri Rivière. Cours de muséologie, textes et témoignages. Bordas: Dunod 1989, S. 82.

8 Mensch, Peter van: Towards a methodology of museology. Zagreb, Univ., PhD thesis, 1992. Kapitel 23.

9 Gob, André: Le musée, une institution dépassée? Paris: Armand Colin 2010, S. 117.

doch das Vorhalten von Sammlungen Museen auszeichnet. Keine dieser Bezeichnungen hat eine nennenswerte Verbreitung erfahren.

Die Kernaufgaben und ihr Verpflichtungsgrad

Dieser Tagungsband konzentriert sich auf einen Ausschnitt der ICOM-Definition, die sogenannten fünf Kernaufgaben. Der seit 2007 geltende Satzungstext nennt sie Erwerben, Bewahren, Be-/Erforschen, Ausstellen und Über-/Vermitteln. Es wäre durchaus gerechtfertigt, von sechs Kernaufgaben zu sprechen, da die letzten drei Kernaufgaben nur dann präzise zu erfüllen sind, wenn die Sammlungsbestände durch Text- und Bilddaten erschlossen sind. Die deutschen *Standards für Museen* behelfen sich mit dem Begriffspaar „Forschen und Dokumentieren“,¹⁰ obwohl – zumindest außerhalb der Naturmuseen – die Erhebung und Verarbeitung von Daten über die Musealien ohne aktuelle Beforschung der Dinge möglich ist.

In der deutschen Museumspraxis hält sich hartnäckig eine Vierzahl: Sammeln, Bewahren, Forschen, Vermitteln. Es geht wohl nicht um inhaltliche Differenzen, vielmehr präsentiert diese mantraartige Vierzahl die unter Museumsfachleuten noch vitale vormoderne Form der Wissensfestigung durch mündliche Weitergabe. Losgelöst von fachlichen Diskursen, aber auch von vereinsrechtlichen Erwägungen wird eine geschätzte Formel durch permanente Wiederholung zur akzeptierten Wahrheit. Genauso funktioniert der nachweislich falsche, noch nie zutreffend gewesene, aber bis heute in vielen Leihverträgen bekräftigte Satz „Textilien und Papierobjekte vertragen höchstens 50 Lux“.

Wie viele Kernaufgaben auch genannt werden, deren Aneinanderreihung fällt auf. Die ICOM-Definition in der Fassung von 1974 will offensichtlich Akzente setzen: „eine Einrichtung [...], die Forschungen bezüglich materieller Zeugnisse [...] unternimmt, diese erwirbt, bewahrt, kommuniziert und insbesondere ausstellt“ – Forschung steht an erster Stelle, das Ausstellen wird durch ein „insbesondere“ hervorgehoben, die restlichen drei Aufgaben stehen aufgereiht dazwischen.¹¹ Die betonte Forschungstätigkeit entsprach dem

10 Standards für Museen. Hrsg. Deutscher Museumsbund; ICOM Deutschland. 2. Aufl. Kassel; Berlin 2006, S. 18.

11 Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Hrsg. André Desvallées; François Mairesse. Paris: Armand Colin 2011, S. 271.

Zeitgeist: Der Deutsche Museumsbund veröffentlichte 1978 einen Diskussionsimpuls zur Museumsdefinition, der exzessiv Wortzusammensetzungen mit „fachlich“ verwendete (zum Beispiel fachbezogene Konzeption, fachliche Leitung oder dass die Sammlung „fachmännisch betreut werden und wissenschaftlich ausgewertet werden können“ muss).¹²

Inzwischen hat sich eine gleich gewichtete Aufreihung durchgesetzt, die wie eine idealtypische Handlungskette wirkt – man kann nur bewahren, was man in Besitz genommen hat usw. Bei längerer Betrachtung mögen die Kernaufgaben auch als Kausalkette erscheinen: Wenn die Musealien nachlässig gelagert werden, verschlechtert sich der Erhaltungszustand, sodass am Gegenstand ablesbare Informationen verloren gehen, die Möglichkeiten zur Erforschung schwinden und deswegen die Verwendbarkeit in Ausstellungen und zur Vermittlung schrumpft. Diese Interpretation der Kernaufgaben macht anschaulich, dass die verschiedenen Felder der Museumsarbeit ineinandergreifen, dass in jedem Feld möglichst präzise Arbeit verlangt ist und dass jede Kernaufgabe unverzichtbar ist: Nur vollständig erfüllte Kernaufgaben führen auf das maximale Qualitätsniveau der den Museumsgästen angebotenen Leistungen, zum Beispiel der Dauerausstellung; jede Nachlässigkeit, jedes Versäumnis in dieser Wertschöpfungskette schlägt sich in einer Verringerung des Leistungsniveaus nieder.

Die Realität der deutschen Museen ist von dieser Vorstellung hundertprozentig zu leistender Museumsarbeit weit entfernt, sodass die Kernaufgaben eher ein Ideal zu sein scheinen.

Die Realität sammlungsbezogener Forschung

Wie komplex die Beziehung der Museumspraxis auf die nur als einzelne Begriffe dastehenden Kernaufgaben ist, veranschaulicht die Forschungsarbeit. Die Probleme beginnen schon im Begriff selbst, weil die auswendig hergesagte Formel „forschen“ sagt, die Statuten aber „erforschen“: Das intransitive Forschen muss seinen Forschungsgegenstand nicht preisgeben, während sich das transitive Erforschen zwingend auf das grammatische Objekt, das vom Museum erworbene und bewahrte Erbe, bezieht. Anders bezogene Forschung ist nicht verboten, mag auch zweckmäßig sein – beispielsweise unterstützt

12 „Was ist ein Museum?“ In: Museumskunde. Bd. 43, 2 (1978), Umschlagseite 4.

Publikumsforschung die Kernaufgaben des Ausstellens und Vermittelns –, doch ist nur die sammlungsbezogene Forschung Definitionsbestandteil.

Eine niedersächsische Untersuchung der Forschungsaktivitäten in Museen (Datenerhebung 2009) blendet diese definitionsgemäße Fokussierung bewusst aus und fragt offen nach jedweder Forschung. Die vorgeschlagenen Auswahlantworten schreiten die Bandbreite der Möglichkeiten ab, berücksichtigen auch „vermittlungsbezogene Forschungen“, „materialbezogene Forschungen“ oder Publikumsforschung; obschon eine diskrete Ausweichkategorie („andere Forschungsarten“) die Vermeidung klarer Aussagen anbot und auch von 8 Prozent der Antwortenden bedient wurde, geben 23,3 Prozent, fast ein Viertel aller Museen, an, keinerlei Forschung zu betreiben.¹³

Die jüngsten Daten der deutschen Museumsstatistik zur Personalstruktur kommen aus dem Jahr 2002. Sie sind insofern problematisch, dass 763 Museen überhaupt nicht geantwortet haben, weitere 1.791 Museen zwar statistische Daten eingereicht, aber keine Angaben zur Personalstruktur gemacht haben, sodass nur Daten aus 3.495 Museen ausgewertet werden konnten.¹⁴ Von diesen Museen hatten 919 Museen wissenschaftlich qualifizierte Beschäftigte, 2.691 verfügten über kein entgeltliches wissenschaftliches Personal.¹⁵ Je nachdem, ob man die nicht antwortenden Museen unberücksichtigt lässt oder als vermutlich negative Antworten einschätzt, hatten 25,5 oder 14,5 Prozent der deutschen Museen entgeltliches wissenschaftliches Personal.

Aus den niedersächsischen Daten ist bekannt, dass beim Zeitspenden-Personal nur Wenige (3,1 Prozent) einen akademischen Abschluss haben und Forschungsaufgaben im Museum erledigen; außerdem wird dort deutlich, dass viele der akademisch qualifizierten, hauptberuflichen Kräfte wegen der Anwendung ihrer wissenschaftlichen Kenntnisse und nicht für Forschungszwecke beschäftigt werden – nur 16,1 Prozent aller Beschäftigten erfüllen (unter anderem) Forschungsaufgaben.¹⁶

13 Forschung in Museen. Eine Handreichung. Hannover: Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2010, S. 95.

14 Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002. Berlin: Institut für Museumskunde 2003, S. 54.

15 Diese unpublizierten Werte aus o.a. Untersuchung stellte Prof. Monika Hagedorn-Saupe, Institut für Museumsforschung SMB, Berlin, auf Anfrage des Autors am 15.2.2017 freundlicherweise zur Verfügung.

16 Forschung in Museen. Eine Handreichung. Hannover: Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2010, S. 83 (eigene Berechnungen).

In den letzten Jahren sieht man häufiger, dass die unter Spardruck stehenden deutschen Kommunen als Eigentümerinnen von Museen Kategorien aus der sogenannten Bologna-Reform verwenden. Während es zuvor in den Geistes- oder Naturwissenschaften nur Universitätsabsolventen gab (in den deutschen Tarifverträgen die Entgeltgruppe 13), sind nun Bachelor (die geringere Stufe E 9) und Master (E 13) auf dem Arbeitsmarkt. Mit Distanz zur realen Museumsarbeit ist einfach zu entscheiden, welches Leistungsniveau hinreicht: Bachelors „verfügen über ein kritisches Verständnis der wichtigsten Theorien, Prinzipien und Methoden ihres Studienprogramms [...]. Ihr Wissen und Verstehen entspricht dem Stand der Fachliteratur, sollte aber zugleich einige vertiefte Wissensbestände auf dem aktuellen Stand der Forschung in ihrem Lerngebiet einschließen. Absolventinnen und Absolventen können Wissen und Verstehen auf Tätigkeit oder Beruf anwenden und Problemlösungen in ihrem Fachgebiet erarbeiten oder weiterentwickeln.“ Es ist nicht leicht klarzumachen, wann höhere Ansprüche gerechtfertigt erscheinen: Master „integrieren vorhandenes und neues Wissen in komplexen Zusammenhängen auch auf der Grundlage begrenzter Informationen; treffen wissenschaftlich fundierte Entscheidungen und reflektieren kritisch mögliche Folgen; [...] führen anwendungsorientierte Projekte weitgehend selbstgesteuert bzw. autonom durch.“¹⁷

Bei sorgfältiger Betrachtung wird das Feld noch unübersichtlicher: Forschung ist kein Geheimnis, das an eine bestimmte Initiation oder Qualifikation gebunden ist. Ohne die Existenzberechtigung der Landesgeschichte oder der regionalen Kulturforschung in Frage zu stellen, werden nennenswerte Teile von Personen geleistet, die viel Enthusiasmus und in der Forschungspraxis erworbene Detailkenntnisse vorweisen, aber keine akademische Qualifikation. Die Genealogie mag eine historische Hilfswissenschaft sein, doch zunächst ist sie ein beliebtes Feld von Hobbyforschung, die nur selten den Anschluss beispielsweise zur Historischen Demographie findet. Trotzdem kann man nicht pauschal bestreiten, dass solche Anstrengungen fachlich einwandfrei vorgehen und zu Erkenntnissen führen können, die für Lokal- und Regionalmuseen relevant sind.

In den Naturwissenschaften ist die Zusammenarbeit von Laien und Fachleuten seit jeher üblich; sie erfährt durch den Modebegriff Citizen Science

17 Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse. Im Zusammenwirken von Hochschulrektorenkonferenz und Kultusministerkonferenz und in Abstimmung mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung erarbeitet und von der Kultusministerkonferenz am 16.2.2017 beschlossen. S. 6, 8. In: <https://www.kmk.org/dokumentation-statistik/beschluesse-und-veroeffentlichungen/wissenschaft-hochschule.html> (gesehen 25.7.2019).

neue Aufmerksamkeit. Systematische Naturbeobachtung, die konsequente Erweiterung und vergleichende Untersuchung von Naturaliensammlungen ist nur durch die Mitwirkung zahlreicher Menschen, die darin eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung sehen, zu leisten. Vielerorts stehen die Aktivitäten naturwissenschaftlicher Vereine in enger Beziehung zu einem Naturmuseum und dessen Sammlungen; viele Vereine arbeiten nicht nur mit und für Museums-sammlungen, sondern sind auch Eigentümer von Teilen dieser Sammlung.

Die Museologie wirft ein weiteres Problem auf mit der Unterscheidung „unmittelbaren“ und „mittelbaren Sammelns“, die darauf beruht, dass Dinge einen Sachverhalt „präsentieren“ oder „repräsentieren“: Die Dermoplastik eines Rebhuhns ist ein real vorhandenes, sichtbares Beispiel dieser Tierart, zugleich *ist* sie in bestimmter Hinsicht (Federkleid, Schnabelform ...) ein Rebhuhn. Der Zweispitzhut, der Napoleon Bonaparte 1809 in Gotha abhanden kam, *ist* nur ein Textilobjekt. Seine in anderen Dokumenten bewiesene Herkunft ordnet ihn historisch ein; von Interesse für die Landes- oder Schlossgeschichte ist aber nicht der Hut, sondern die Anwesenheit seines historischen Eigentümers in Gotha, die der Hut nicht sichtbar macht, vielmehr repräsentiert. Sofern man nicht die Hilfskonstruktion bemüht, dass die napoleonischen Feldzüge immaterielles Erbe Mitteldeutschlands wären, beschränkt sich die definitionsgemäße Erforschung des Hutes auf konservierungswissenschaftliche Aspekte. Detaillierte Untersuchungen zur Herstellungstechnik wären zulässig, entsprechen aber dem Zweck des Gothaer Museums überhaupt nicht, während die Erforschung weiterer Details zu Napoleons Aufenthalt in Gotha keine Erkenntnisse zum Hut selbst erbringen. Schematisch lässt sich sagen, dass Museen bildender Kunst und vielen Naturmuseen dieser Aspekt der ICOM-Definition keine Sorgen bereitet, während historisch argumentierende Museen prinzipiell von Repräsentationen ausgehen, sodass die ICOM-Definition nicht passt; kulturanthropologisch orientierte Museen haben das Problem, dass materielle und immaterielle Kultur aufeinander bezogen sind, sodass jede Repräsentation etwas präsentiert, aber die ausschließliche Erforschung der Dinge bruchstückhaft bleibt.

Die Einordnung von Museumssammlungen als Forschungs-Infrastruktur, als „Objekt und Werkzeug“ von Forschung, wird bisher im Museumswesen kaum diskutiert. Der Wissenschaftsrat verwendet diesen Begriff, um den typischen Nutzen von Universitätssammlungen herauszustellen.¹⁸ Viele Mu-

18 Wissenschaftsrat: Empfehlungen zu wissenschaftlichen Sammlungen als Forschungsinfrastrukturen. 2011, S. 15. In: www.wissenschaftsrat.de (gesehen 25.7.2019).

seen hätten schon genug mit der Rechtfertigung dieser Relevanz zu tun, ganz zu schweigen vom Nachweis, dass diese Infrastrukturen tatsächlich wissenschaftlich genutzt werden.

Verbreitete Probleme bei der Erfüllung der Kernaufgaben

Der folgende knappe Querschnitt verdeutlicht, dass nicht nur die (Er-)Forschung, sondern jede der Kernaufgaben zur Disposition gestellt sein kann. Dass viele Museen keine Haushaltsmittel für den Erwerb weiterer Musealien haben, ist regelmäßig zu hören; wenig bemerkt werden Museen mit abgeschlossenen Sammlungen, die nichts erwerben, weil sie bereits alles haben: Der Halberstädter Domschatz enthält alle dort überlieferten Dinge, die evangelische Domgemeinde beschafft im Vergleich zum historischen bikonfessionellen Chorherrenstift sehr wenige neue Geräte, sodass kaum Zuwachs zu erwarten ist; aktives Sammeln von Schatzkunst anderer Provenienz widerspricht dem Charakter dieser Institution. Das Felix-Nussbaum-Haus in Osnabrück besitzt fast alle bekannten Werke dieses Künstlers, sodass der Kunstmarkt ihm schlichtweg nichts bieten kann. Andererseits müssen etliche Museen eingestehen, dass sie zwar die Möglichkeit zu weiteren Erwerbungen haben, ihnen aber brauchbare Instrumente fehlen – die Zertifizierungsverfahren fördern immer wieder zutage, dass Museen erst wegen der Anforderungen des Museumsgütesiegels ihr Sammlungskonzept schriftlich festlegen.

Die letzte Revision der ICOM-Definition (2007) hat den Logikfehler herorgebracht, dass die Kernaufgaben gleich blieben, deren Gegenstand aber nicht mehr „materielle Zeugnisse des Menschen und dessen Umwelt“ heißt, sondern „das materielle und immaterielle Erbe der Menschheit und deren Umwelt“. Die Kernaufgabe des Erwerbens lässt sich auf immaterielle Phänomene nur in einem metaphorischen Sinn beziehen – es wird viele Wege geben, an eine Metapher anzuknüpfen und deswegen in Allerlei die Erfüllung der aufgetragenen Aktivität zu sehen.

Bei der Bestandsbewahrung zeigt sich die größte Bandbreite. Manche Museen haben nur wenige Sammlungsstücke, die vielleicht keine konservatorischen Probleme bereiten. Insbesondere Kulturgüter sammelnde Museen verfügen über sehr große, teils problematisch gelagerte, teils konservatorisch unüberwachte Sammlungen, während den ähnlich umfangreichen Naturmuseen Schadstoffkontaminationen aus historischen Konservierungstechniken mehr Sorgen bereiten. Bei staatlichen Museen mit Kunst- und

Kulturgutsammlungen gibt zusätzlich die hergebrachte Praxis zu denken, diese Museen als Ausstattungsreservoirs für Amtssitze und Gästehäuser zu nutzen, obwohl die Klimabedingungen bei Kabinettsitzungen, Staatsempfängen oder einer Hotelzimmernutzung den Erfordernissen der Sammlungsbewahrung widersprechen. Die überörtliche Prüfung der niedersächsischen Kommunen befasste sich 2017 mit den Lagerungsbedingungen der Musealien, weil das dortige Kommunalverfassungsgesetz (Gemeindeordnung) die Kommunen verpflichtet, ihre Vermögensgegenstände pfleglich und wirtschaftlich zu verwalten¹⁹ – ähnliche Formulierungen kennen auch andere deutsche Bundesländer. Im Prüfbericht heißt es zusammenfassend: „Viele Depots der geprüften Museen waren für einen Erhalt der Sammlungsgegenstände eingeschränkt geeignet. Es bestehen teilweise erhebliche Investitionsbedarfe, um den Anforderungen an den Erhalt der Sammlungsgegenstände zu genügen.“²⁰

Die Erschließung der Sammlungen scheint eine besonders problematische Kernaufgabe zu sein – böswillig könnte man behaupten, dass die Dokumentation deswegen unter den aufgezählten Kernaufgaben bislang fehlt. Von den 2009 in Niedersachsen befragten Museen haben nur 20,1 Prozent die gesamte Sammlung im Eingangsbuch erfasst, weitere 20,1 Prozent haben mindestens 60 Prozent der Sammlung im Eingangsbuch; alles auf Karteikarten erfasst haben 7,6 Prozent, alles in einer Datenbank erfasst haben 8,4 Prozent der Museen, über eine vollständige fotografische Dokumentation verfügen 5,2 Prozent der Museen. Erfassungsgrade von über 60 Prozent weisen jeweils rund 20 Prozent aus, am höchsten greift die EDV-Erfassung mit 22,5 Prozent der Museen.²¹

Mehrere Publikationen aus der Museumspraxis belegen, dass retrospektive Inventarisierung viele Dokumentationsmängel ausgleichen kann. Genauso richtig ist aber auch die Regel, dass proportional zum wachsenden Zeitabstand vom Erwerb die Menge der nachträglich beschaffbaren Informationen abnimmt. Einen typischen Sachverhalt kennen viele Museen in

19 § 124 Abs. 2 Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz.

20 Kommunalbericht der Präsidentin des Niedersächsischen Landesrechnungshofs – überörtliche Kommunalprüfung – 2017. Hildesheim: Niedersächsischer Landesrechnungshof 2017, S. 55. In: <https://www.lrh.niedersachsen.de/themen/kommunalberichte/kommunalbericht-archiv-153648.html> (gesehen 25.7.2019).

21 Forschung in Museen. Eine Handreichung. Hannover: Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2010, S. 89.

den „jungen“ Bundesländern: Nachdem der gesetzlich bestellte Nießbrauch an den Dingen abgelaufen ist, die aus den beschönigend „Schlossbergung“ genannten Enteignungsaktivitäten herrühren, und viele Gegenstände entweder restituiert oder dem Museum übertragen wurden, bleibt ein zäher Rest: Einrichtungsgegenstände oder auch gesammelte Naturalien, die niemand zurückfordert, weil das Alteigentum daran nicht glaubhaft belegt werden kann. Im Museum nehmen diese Dinge nur Platz weg, da Dokumentardaten fehlen und an diesem Schrank, Porträt oder Sammelkasten außer dem grob geschätzten Alter nichts abzulesen, folglich auch nichts zu vermitteln ist.

Die Kernaufgaben des Ausstellens und Ver-/Übermittels bereiten kaum Probleme, da – im Gegensatz etwa zur Forschung – keine allgemein akzeptierten Bedeutungen existieren, auch wenn Museumsfachleute diskutieren, was Ausstellungen von „bloßen Hinstellungen“ unterscheiden mag. Ausstellungskritiken beziehen sich niemals darauf, dass überhaupt Sammlungen gezeigt werden, sondern darauf, was, warum und wie ausgestellt wird. Damit rutscht der Fokus zumeist auf eine andere Kernaufgabe. Spätestens wenn der Ausstellungshype der letzten Jahrzehnte abebbt, wird die Frage nach der Verpflichtung, etwas auszustellen, ebenso relevant werden wie die Einschätzung, ob ausschließliche Online-Angebote zur Erfüllung der Kernaufgabe des Ausstellens hinreichen.

In museumspädagogischen Kreisen hört man häufiger die Abwandlung eines kommunikationswissenschaftlichen Grundsatzes: „Man kann nicht nicht vermitteln.“ Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Kernaufgabe des Vermittelns stets erfüllt ist – jede Webseite, jedes Faltblatt, jede Objektbeschriftung, jede Führung, jedes Kuratorinnengespräch, jeder Kindergeburtstag im Museum ist Vermittlung von Sammlungs- oder Ausstellungsinhalten.

Ersetzt man den Kernaufgabenbegriff „über-/vermitteln“ durch die entsprechende Zweckbestimmung der ICOM-Museumsdefinition, „Erziehung/Bildung“, geraten eher Auseinandersetzungen als klare Vorstellungen ins Blickfeld. Ein Versuch aus der Museumspraxis, Qualitätskriterien für die „Bildungs- und Vermittlungsarbeit“ aufzustellen,²² stieß auf harsche Kritik aus der Wissenschaft: Inhalte seien „ohne erkennbare Bezüge postulats-

22 Qualitätskriterien für Museen: Bildungs- und Vermittlungsarbeit. Hrsg. Deutscher Museumsbund; Bundesverband Museumspädagogik. Berlin: Deutscher Museumsbund 2008.

pädagogisch“ aufgereiht,²³ das Papier agiere „auf einer sehr unverbindlichen Ebene“ und ent- spreche streckenweise eher einem Pamphlet.²⁴

Von internen Problemen zum museumspraktischen Nutzen

Offensichtlich leistet die ICOM-Definition (in den bisherigen Fassungen) nicht das, was Außenstehende von einer Definition erwarten. Außerdem lenkt ihre Diskussion den Blick sowohl auf Unklarheiten in der museologischen Theorie als auch auf Meinungen und Praktiken, die entweder umstritten oder nicht definitionskonform sind, auch wenn Museumsfachleute sie als richtig und zielführend empfinden. Es bleibt abzuwarten, ob die zurzeit laufende Überarbeitung der ICOM-Statuten Abhilfe schaffen oder aber verdeutlichen wird, wozu die ICOM-Definition dienen soll und wozu nicht.

Eine (meist unausgesprochene) Erwartung an die Trennschärfe der Museumsdefinition betrifft den wachsenden, multiplen Wettbewerb, dem Museen ausgesetzt sind: geringfügig wachsende staatliche oder kommunale Gelder sowie Zuwendungen von Förderstiftungen für eine unvermindert wachsende Anzahl Museen, das allgemein wachsende Interesse an Sponsoringgeschäften bei begrenzten Budgets der Unternehmen, die abnehmende Aufmerksamkeit der Individuen für einzelne Kommunikationsleistungen. Jede ausgeschaltete Konkurrenz um einen Platz in der Terminalspalte oder um eine Finanzierungsoption bringt das einzelne Museum in diesen Wettbewerbssituationen voran.

Davon abgesehen, wird die ICOM-Definition gar nicht als trennscharfe Abgrenzungsdefinition benutzt – welche Organisationen institutionelle Mitglieder sind und sein können, lässt sich mit dem Definitionstext nicht herausfinden. Trotzdem ist dieser Text nicht überflüssig, sondern dient als Identitätsformel nach innen und außen. Im Folgenden soll der Ertrag oder auch Appell im Mittelpunkt stehen, der sich für die gegenwärtige Museumspraxis aus diesen Beobachtungen herleiten lässt.

23 Fromm, Martin: Bildung im Museum? In: „Bildung“ jenseits pädagogischer Theoriebildung? Fragen zu Sinn, Zweck und Funktion der Allgemeinen Pädagogik. Hrsg. Detlef Gaus; Elmar Drieschner. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2010, S. 361–377, hier: S. 363.

24 Wollesen, Anja: Die Balanced Scorecard als Instrument der strategischen Steuerung und Qualitätsentwicklung von Museen. Frankfurt a. M.: Peter Lang 2012, S. 137.

Die minimale Kernaufgaben-Erfüllung als Selbstverständlichkeit

Die betriebswirtschaftliche Sicht auf die Unternehmenskommunikation sieht leicht zu merkende Formeln als wichtige Hilfsmittel an: Slogans oder Claims bringen das Selbstverständnis und die erwünschte Außenwahrnehmung eines Unternehmens, einer Marke auf den Punkt; die zusammenfassenden Schlagzeilen des Unternehmens-Leitbildes geben den Führungskräften einfache Formeln an die Hand, mit denen sich im Kontraktmanagement klären lässt, dass die jahresweise mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorausschauend zu vereinbarenden und rückschauend auf deren Erfüllung zu prüfenden individuellen Leistungsziele mit dem Unternehmenszweck in Einklang stehen.

Die Kernaufgaben als Memorierformel sind *das* verbindende Element der Museumsfachleute – worüber man sich auch zerstreiten mag, diese leicht zu merkenden Ideale sind und bleiben internationaler Konsens. Das gelingt nur, weil die Wortbedeutung zwar nicht fehlt, aber absichtsvoll nebulös ist und gerade deswegen auf breite Akzeptanz trifft. Zugleich liefert die imaginierte Handlungskette der Kernaufgaben eine didaktische Vorlage, beliebigen Publikumsgruppen – vom Kindergarten bis zum Kulturausschuss des Landtages – zu erklären, was in Museen zu tun ist, warum Museumsarbeit wichtig und verantwortungsvoll ist. Externen genügt eine grundsätzliche Vorstellung, ohne jede fachliche Problematik zu kennen.

Die vereinfachende Erklärung von Prinzipien lässt sich für jede Öffentlichkeitsarbeit verwenden. Gespräche mit Anspruchsgruppen, den sogenannten Stakeholdern, gelingen leichter, wenn man an deren Begrifflichkeiten anschließen und den eigenen Impetus klarmachen kann – ob die Auswirkungen eines Museums auf die Gesellschaft jemals (und dann noch positiv) gemessen werden können, worin der vom Museumsbesuch ausgelöste Genuss, die Lust oder Unterhaltung besteht, interessiert Öffentlichkeitsarbeit nicht. Was zählt, ist das (oberflächliche) Verständnis des Gegenübers für diese Aussagen und dessen (positive) Akzeptanz. Aus dieser Perspektive ist die Vorliebe der ICOM-Definition für unscharfe Begriffe wie Erziehung/Bildung oder Ver-/Übermittlung sehr zweckmäßig.

Das Minimum der Kernaufgaben-Erfüllung ist in diesem Zusammenhang kein Problem, sondern eine – undiskutierte – Selbstverständlichkeit: Identifikation und Identifizierbarkeit fokussieren den Kern, nicht den Rand. Für den Konsens anstelle der praktischen Erfüllung der Kernaufgabe „Erwerben“ reicht es aus, wenn die Leiterin einer Personengedenkstätte sagt: „Wir haben wahrscheinlich schon alles, was von Herrn X überliefert ist; sollte aber

irgendwann noch etwas auftauchen, was zum Beispiel im Krieg entwendet wurde, würden wir diese Sache gern erwerben.“ Ob und in welchem Ausmaß von jedem Museum ein Schädlings-Monitoring erwartet werden kann, ist hier keine Frage; beim „Tag des offenen Magazins“ werden keine Fraßschäden vorgezeigt, während sie bei der Diskussion des nächsten Haushaltsplans ausführlich erklärt werden.

Sofern Mindestanforderungen überhaupt erwähnt werden, dann zur Abgrenzung einer Institution, die aus Sicht der jeweils sprechenden Person sicherlich kein Museum ist. Dass der zugrunde liegende Statutentext eine pauschale Öffnungsklausel enthält und deswegen für schlichte Grenzziehungen nicht taugt, bleibt dabei unerwähnt.

Die minimale Kernaufgaben-Erfüllung als Herausforderung in der Alltagsarbeit

Die Handhabung unscharfer Beschreibungen der Kernaufgaben als Konsensformel, die Toleranz gegenüber Ausnahmefällen oder auch weit verbreiteten Mängeln vereinfacht den kollegialen Umgang, stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl, vergibt aber auch die Option, die Unterschreitung eines gewissen Leistungsniveaus als Verstoß gegen die guten Sitten oder die berufsständische Ehre anzusehen und sich so zur Fehlervermeidung und Mängelbeseitigung anzuspornen – ohne arbeitsrechtliche Aspekte aufzufalten oder zu prüfen, wie öffentliche Aufgaben erfüllt, wie effizient Steuergelder eingesetzt werden.

Auch wenn die subjektive Erfahrung einen anderen Eindruck gewinnt, ist in Mitteleuropa Kapital nicht nur für das Notwendigste vorhanden: Die minimale Kernaufgaben-Erfüllung bedeutet keine Unmöglichkeit, wohl aber beherzte Entscheidungen gegen kurzfristige Erfolge und Herzenswünsche. Als Beispiel sei darauf verwiesen, dass zahlreiche Museen nennenswerte Kapitalmengen einsetzen, um den Anschluss an die Digitalisierung zu schaffen; das Geld für Social-Media-Kanäle oder Hologramm-Vitrinen dürfte aus Umverteilungen zulasten der Kernaufgaben stammen. Die Folgekosten – vom twitternden Personal bis zur Instandhaltung und zum regelmäßigen Hardware-Austausch elektronischer Geräte – nagen dauerhaft an denselben Budgets.

Wer sich auf den Weg kritischer Selbstbewertung der eigenen Museumsarbeit mit dem Willen, besser zu werden, begeben möchte, findet derzeit die wesentliche Herausforderung nicht in der Erkenntnis, dass man hier oder da

ein allgemein erwartetes Qualitätsniveau unterschreitet, sondern in der Beschaffung der Vergleichsmaßstäbe.

In Deutschland haben sich seit der Jahrtausendwende Leitfäden oder Handreichungen, wie sie insbesondere der Deutsche Museumsbund, aber auch ICOM Deutschland und einige regionale Museumsverbände herausgeben, als feste Größen in der Museumspraxis sowie im Fachdiskurs etabliert. Erste Wahl beim vorliegenden Thema sind gewiss die *Standards für Museen*. Dieses Dokument überrascht die Leserinnen und Leser mit folgender Selbstverortung: „Bei den *Standards für Museen* handelt es sich ausdrücklich nicht um ‚Mindest‘-Standards. Es ist angestrebt, den Museen Orientierungspunkte vorzulegen, die einen ständigen Entwicklungsprozess fördern sollen.“²⁵ Demzufolge böten – sofern man an linearen Fortschritt denkt – die *Standards für Museen* Anreizwerte oberhalb des Durchschnittsniveaus an. Ob diese „Orientierungspunkte“ überhaupt erreichbar sind oder nur von wenigen Spitzenmuseen erreicht werden, bleibt offen.

Hier schimmert die bereits beschriebene Grundhaltung durch, von der Mitte und niemals von den Rändern zu denken. In Normalverteilungen braucht die Mitte keine exakten Messwerte, da sie der beste Nachbarwert der Mehrheit ist. Darum kann man ertragen, dass 57 der 249 Standards unbestimmbare Begriffe enthalten und deswegen als Standards nicht verwendbar sind; insgesamt erfüllen nur 137 der 249 Standards (55 Prozent) die Gütekriterien, operational, reliabel und valide zu sein.²⁶ Nicht von ungefähr setzen Museumszertifizierungen – dieser Tagungsband stellt beispielhaft die Gütesiegel aus Österreich und Niedersachsen/Bremen vor – auf individuelle Abwägungen in Einzelfallprüfungen.

Die minimale Kernaufgaben-Erfüllung als Herausforderung der Museumsverbände

Solange nicht die Politik oder Förderinstitutionen die erwartbare Mindestqualität von Museen zum Thema machen, sind die Organisationen der Museen und Museumsfachleute gefragt. Die ältesten Aussagen hierzu betreffen

²⁵ Standards für Museen. Hrsg. Deutscher Museumsbund; ICOM Deutschland. 2. Aufl. Kassel; Berlin 2006, S. 4.

²⁶ Prittman, Andrea: Museumsarbeit – abgefragt. Die Eignung der Standards für Museen als Zertifizierungsinstrument. Berlin: Bibspider 2015, S. 103.

das Berufsethos des einzelnen, das bekannteste Dokument sind die *Ethischen Richtlinien für Museen von ICOM*. Das so kodifizierte Berufsethos bezieht sich selbstverständlich auch auf Kernaufgaben, es arbeitet diese aber nicht vollständig ab.

Wer über eine minimale Kernaufgaben-Erfüllung spricht, wird erläutern müssen, ob alle Museen miteinander vergleichbar sind, also identische Anforderungen an alle gestellt werden können, oder ob es gestufte Anspruchsniveaus geben muss. Für Letzteres gibt es bekannte Vorbilder. Die DDR klassifizierte ihre Museen 1971 in vier Stufen: Gruppe 1 (Museen von nationaler und internationaler Bedeutung, die das Niveau der Museumsarbeit der DDR bestimmten – 1976 waren das 36 der rund 750 Museen); Gruppe 2 (von bezirklicher Bedeutung), Gruppe 3 (von örtlicher Bedeutung), darunter rangierten die dem Kulturbund der DDR zugeordneten „Heimatstuben“.²⁷

Das kanadische Konservierungsinstitut CCI-ICC unterscheidet fünf Museumsklima-Niveaus:²⁸

- AA präzise Klimastabilisierung,
- A gute Klimastabilisierung,
- B Klima stabilisiert, Unterschreitung der Zielwerte im Winter,
- C Vermeidung hoch riskanter Extreme,
- D Vermeidung von Wasserdampf.

Dieses Modell signalisiert erhebliche Differenzen in der Museumsrealität; da aber nicht ein einzelnes Soll-Klima (und Kritik an dessen Nichterfüllung) vorgetragen wird, sind mehrere Leistungsklassen denkbar, die detailliert diskutiert werden.

Eine schlichtere Zweiteilung des Museumswesens favorisieren die Museumsverbände in Österreich mit der von allen Museen erreichbaren Grundstufe der Museumsregistrierung und dem höheren Anspruchsniveau des Museums-

27 Karge, Wolf: Was bleibt von den DDR-Museen? Eine Bilanz aus der Sicht der neuen Bundesländer. In: Vom Elfenbeinturm zur Fußgängerzone. Drei Jahrzehnte deutscher Museumsentwicklung. Hrsg. Alfons W. Biermann. Opladen: Leske+Budrich 1996, S. 177–194; hier: S. 187f.

28 Grattan, David; Michalski, Stefan: Environmental guidelines for museums – temperature and relative humidity. <https://www.canada.ca/en/conservation-institute/services/preventive-conservation/environmental-guidelines-museums.html> (gesehen 25.7.2019).

gütesiegels Österreich.²⁹ Niedersachsen verfolgt einen anderen Ansatz. Dort herrscht die Auffassung vor, dass jedes Museum die Kriterien des Museums-gütesiegels Niedersachsen/Bremen erfüllen kann;³⁰ andererseits hat man den Eindruck, dass Museen, die entweder nur oder überwiegend ohne entgeltliches Personal betrieben werden, „besondere, über die *Standards* hinausreichende Qualitäten“ besitzen.³¹ Als solche zusätzlichen Faktoren gelten die „gemütliche“ Raumatmosphäre, die auf Erfahrungswissen beruhende Expertise des Museumspersonals und die Rolle als zivilgesellschaftliche Organisation vor; ferner wird auf strukturelle Besonderheiten abgehoben, weil sich viele kleine Museen in der frühen Phase der Organisationsentwicklung („Pionierorganisation“) befinden. Zur spezifischen Raumatmosphäre rechnet auch die freie, ungesicherte Aufstellung der Exponate in begehbaren Inszenierungen und die Benutzung von Exponaten zu Vorführzwecken; die Kollision mit der Kernaufgabe der Bewahrung wird auf einer ethischen Abwägungsebene belassen („nur nach sorgfältiger Abwägung“).³²

Im Überblick der Meinungsdivergenzen lässt sich vermuten, dass es eher nicht um Kriterien geht, die eine Teilgruppe zusätzlich auszeichnen, sondern dass die Schnittmenge der allen Museen gemeinsamen Merkmale kleiner ist, als oft behauptet, und dass um diese Schnittmenge herum verschiedene Gruppen von Museen existieren, deren spezifische Kennzeichen für die anderen Gruppen irrelevant sind.

Die minimale Kernaufgaben-Erfüllung als Chance

Außerhalb des Museumswesens sind Mindestniveaus durchaus kein verschwiegenes Thema. Juristisch gibt es, bei aller Vielfalt des Arbeitsrechts, durchsetzbare Mindestanforderungen an eine Arbeitsleistung. Produktgestaltung im klassischen Marketingmanagement folgt der Grunderkenntnis, dass potenzielle Kundinnen und Kunden anhand der vermuteten Erfüllung eines Grundnutzens Angebote auswählen, wobei ergänzend aufgeladene Nutzen

29 Näheres hierzu im Beitrag von Wolfgang Meighörner in diesem Band ab S. 90.

30 Näheres hierzu im Beitrag von Hans Lochmann in diesem Band ab S. 95.

31 Lochmann, Hans: Geleitwort. In: Bollmann, Beate: Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen. Ein Leitfaden. Münster: Waxmann 2017, S. 9–12; hier: S. 12.

32 Bollmann, Beate: Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen. Ein Leitfaden. Münster: Waxmann 2017, S. 13, 30f.

des Produkts (Zusatznutzen) die Entscheidung erleichtern mögen. Marketingmanagement bemüht sich wegen der Ressourcenknappheit, im Produkt enthaltene Nutzen, die weder Grund- noch Zusatznutzen für die relevanten Zielgruppen sind, wegzulassen, um diese Kosten zu sparen. Andererseits legt ein wettbewerblich besetzter Markt nahe, zur Sicherung des Produktabsatzes den Grundnutzen qualitativ zu stärken oder neue Zusatznutzen aufzuladen, wenn diese eine Kundenperspektive treffen – ganz nach dem Grundsatz, Stärken zu stärken, Schwächen auszugleichen oder außerhalb des Kundeninteresses zu verorten und deswegen abzubauen.

Wegen der anhaltenden Boomkrise – die Vermehrung der Museen und deren Angebote ohne Nachfragerwachstum bei gleichbleibendem Einsatz öffentlicher Finanzen – sind nur wenige Museen in der Lage, sich durch großzügigen Ressourceneinsatz beispielsweise in der Besuchsstatistik nach oben zu kämpfen. Allen anderen müsste es eine große Hilfe sein, wenn es ein außerhalb jeder Diskussion stehendes, einschätzbare Pflichtleistungsniveau gäbe, um jede darüber hinausgehende Leistung auf deren Relevanz für die aktuelle Nachfrage zu befragen und im negativen Fall abzubauen – ohne damit die politische Unterstützung zu verlieren oder die überzeitlichen Auswirkungen musealer Handlungsweisen zu vergessen. Ein verwandter Strategieansatz möchte durch Rückführung auf das Mindestniveau Mittel freisetzen, um sie künftig konzentriert zu verwenden; das wurde schon vor einem Vierteljahrhundert dringend empfohlen: „Ein kleines Museum kann nicht alle traditionellen Museumsziele im gleichen Masse berücksichtigen. Daher ist es bei vielen Museen am Platz, die verfügbaren Mittel zu bündeln, um wenigstens auf einem Gebiet hervorragende Museumsarbeit leisten zu können.“³³

Zugegeben, es gibt Beispiele dafür, dass Reserven erschlossen und nicht für Stärken der Institution, sondern zur Vorbereitung von Karrieresprüngen der verantwortlichen Museumsfachleute, etwa durch spektakuläre Wechselausstellungen auf Kosten der Konservierung oder der Dokumentation, verwendet wurden. Trotzdem ist dieser Handlungsansatz nahezu alternativlos.

33 Gutbrod, Jochen: Management von Kunstmuseen in Deutschland. Von der objektbezogenen Verwaltung zum besucherorientierten Museum. Universität Freiburg i. Ue./Fribourg, Dissertation, 1994, S. 183.

Ausblick: die Kernaufgaben-Erfüllung in Raum und Zeit

Erfolg und Akzeptanz der Kernaufgaben beruhen auf deren scheinbarer Überzeitlichkeit: Schon in der ältesten Formulierung, was die wesentlichen Gegenstände der Museologie seien, erscheint eine Begriffsliste, die den heutigen fünf Kernaufgaben eng verwandt ist: „Erfahrungen und Belehrungen über das Sammeln, Präparieren, Klassificiren, Aufstellen, Verwahren und Demonstrieren der Naturkörper aller drei Reiche“.³⁴ Die begrenzte Präzision der einzelnen Begriffe und die unklare Bedeutung der Begriffsaufreihung öffnet die scheinbar seit über 150 Jahren stabile Konsensformel für Anpassungen und Neuinterpretationen.

So wenden sich in der „alten“ Bundesrepublik erstmals 1976 Museumspraktiker der Überlegung zu, ob der klassische Ansatz beim Sammeln und der Sammlung noch zeitgemäß sei: Fünf Fachleute aus ethnologischen Museen proklamierten, es sollten nur noch Dinge erworben werden, die sich für Ausstellungen eignen. Die traditionelle Reihung der Kernaufgaben sollte umgekehrt werden: Museen als Ausstellungs- und Vermittlungsinstitute, die aus dieser Hauptaufgabe Forschungs- und Sammlungserfordernisse ableiten und erfüllen.³⁵ Offensichtlich ein Vorbote für einen gegenwärtigen Trend: Der kanadische Museologe Yves Bergeron betrachtet diese „umgekehrte Herangehensweise“, von der Ausstellung auszugehen, als gängiges Muster der Museen im 21. Jahrhundert.³⁶

Hinter dieser abgeänderten Reihenfolge liegen museologische Erwägungen, die tatsächliche Existenzfragen für Museen stellen: Ergebnisoffenes Sammeln von Zeitzeugnissen ist eine Rechtfertigung von Museen als Agenturen des kulturellen Gedächtnisses, bietet aber auch nachfolgenden Generationen die Chance, in den Sammlungen Dinge vorzufinden, die zum Erwerbszeitpunkt noch nicht durch einen konkreten Verwendungszusammenhang eingegrenzt waren.

34 So der Untertitel von: Held, Alexander: *Demonstrative Naturgeschichte*. Stuttgart: Hallberg 1845.

35 Vossen, Rüdiger u.a.: Bilanz und Zukunft der Völkerkunde-Museen. In: *Zeitschrift für Ethnologie* 101 (1978), S. 198–205; hier: S. 198f.

36 Vortrag von Yves Bergeron am 27.5.2018 während des Symposiums „The history and future of museology“ im Rahmen des *International Forum of Art Museum Directors* in Nanjing, China.

Die fünf (oder vier oder sechs) Kernaufgaben entpuppen sich als eine abstrakte Wortfolge, die in verschiedenen Aufreihungen immer wieder Sinn ergibt – möglicherweise aber verbirgt, dass ein grundlegender Konsens über den Zweck des Museumswesens abhandengekommen ist. Die mantraartigen Kernaufgaben verbinden Museumsfachleute, die das postmoderne Nebeneinander von widersprüchlichen Wahrheiten richtig finden, mit solchen, die am gemeinsamen, intergenerational wirksamen Zweck der Museumsarbeit festhalten wollen. Außerdem lädt die Öffnungsklausel der Statuten seit Jahrzehnten museumsverwandte Institutionen ein, sich mit den Museen zu verbünden, ohne die Gesamtheit der Kernaufgaben zu beachten.

Outsourcing als Schritt über die „untere Grenze“

Museen stellen vielfältige Qualifikationsanforderungen, von der Schädlingsbekämpfung bis zu pädagogischen Methoden. Wenn die Kompetenzen des Personals nicht ausreichen, können Arbeitsaufgaben an besser qualifizierte Dritte vergeben werden. Outsourcing ist eine anerkannte Option, wenn Spezialkenntnisse nur für einen begrenzten Zeitraum oder wenige Wochenstunden notwendig sind oder das gut ausgebildete Personal sich so von einfachen Daueraufgaben wie dem Putzdienst entlastet.

Die Paneldiskussion der Tagung schnitt mehrere Problemfelder an. Outsourcing kann auf zu knapp bemessene Ressourcen hinweisen, sodass die zugekaufte Leistung internalisiert werden müsste, um in langfristiger Perspektive notwendige Kompetenzen und Verantwortungen im Hause zu behalten. Ähnlich liegt der Aspekt, ob sich Outsourcing rechnet; Elke Hartkopf wies auf den prinzipiellen Unterschied zwischen begrenzten Projekten und Daueraufgaben hin. Lebhaft wurde die Beurteilung outgesourcter Leistungen diskutiert. Als wertvolle Hilfestellungen wurden unparteiische, qualifizierte Beratungsinstanzen, z.B. die Landesstellen für Museumsberatung, herausgestellt, aber auch die Möglichkeit, sich in regionalen Museumsverbänden kollegial auszutauschen. Auf die Frage nach „roten Linien“ für Outsourcing benannte Antje Sander Outsourcing ohne Selbstreflexion, Friederike Waentig die Anfertigung von Replikaten anstelle von Exponaten, Elke Hartkopf Ergebnisaufgaben für ein Forschungsprojekt, aber auch den real existierenden Fall, dass ein Museum nur verwaltet wird, weil alle museumsspezifischen Kompetenzen als Fremdleistungen einfließen.

Antje Sander

Der nützliche Elfenbeinturm: der Kulturverbund Friesland

Kooperation und Netzwerke als Chance für kleine Museen

Ausstellungskonzeption, Forschung, Magazine, Restaurierungsmaßnahmen und Sammlungsstrategien: Die Bewältigung dieser zentralen Themen der Museumsarbeit kann kleinere, oft ehrenamtlich geführte Museen manchmal vor unlösbare Probleme stellen. Doch auch für etablierte Institutionen ist es schwierig, allen musealen Kernaufgaben gleichermaßen gerecht zu werden. Am Beispiel des Zweckverbandes Schlossmuseum Jever und des Kulturverbundes Friesland werden im Folgenden mögliche Lösungsansätze vorgestellt, die zeigen, wie bei guter Kooperation auch aus einem Elfenbeinturm und Museumsentempel ein nützlicher Partner für Alltagsorgen erwachsen kann.

Die multiplen Probleme kleiner Museen

Für die Definition der Kategorie „Kleine Museen“, die gerade in den letzten Jahren immer wieder auf verschiedenen Tagungen und Workshops, aber auch in der wissenschaftlichen Forschung im Fokus stand und diskutiert wurde, sind verschiedene Kriterien erarbeitet worden. Hier liegt jedoch bislang kein einheitlich festgelegter Kanon vor und Merkmale, mit deren Hilfe sich kleine Museen definieren, werden je nach Standpunkt und Blickwinkel anders

gewichtet. Der Umfang der Sammlung, die personelle Ausstattung, die finanziellen Möglichkeiten und auch die Ausstellungsfläche werden als Gradmesser herangezogen. Der Begriff „Kleines Museum“ macht sich jedoch nicht, das zeigt das Interesse an diesen Einrichtungen, an der Qualität der Arbeit oder Bedeutung für die Region fest und schon gar nicht an den Besuchszahlen.

Die Strukturen dieser Institutionen ähneln sich: Zumeist arbeiten dort wenige, hoch engagierte Ehrenamtliche, es gibt in der Regel keinerlei hauptberufliches Personal. Die rechtliche Trägerschaft wird von Privatpersonen und/oder Vereinen wahrgenommen. Oft werden kommunale Zuschüsse zum laufenden Betrieb gewährt oder die Ausstellungen in Räumlichkeiten präsentiert, die die Kommunen oder private/gewerbliche Eigentümer kostenlos bzw. für geringes Entgelt zur Verfügung stellen. Manchmal fungiert auch eine (überforderte) Kommune als Rechtsträgerin des Museums, das vor Jahrzehnten von einem eifrigen Ratsherrn oder einem ehrgeizigen Bürgermeister initiiert wurde und nun in den aktuell für Kultur schwierigen Zeiten wieder abgestoßen werden soll. Museen dieser Art spiegeln darüber hinaus in ihrer Sammlung und ihrer inhaltlichen Ausrichtung oft auch das Interesse und das Engagement von einzelnen Personen oder Gruppen wider.

Die große Bedeutung des Ehrenamtes ist gleichermaßen Stärke, aber auch Schwäche dieser Museen. Es gibt Empfindlichkeiten und Konflikte zwischen den freiwilligen und kommunalen Unterstützern; Ehrenamtliche fühlen sich nicht gewürdigt und können zwischen die parteipolitischen Fronten geraten.

Weiterhin kommen zwei wesentliche Problemkreise hinzu: Die Sammlung selbst erscheint, auch wenn es sich um ein Spezialmuseum handelt, oft heterogen und erschließt sich inhaltlich-thematisch vielfach nicht. Die Sammlungsziele und -strategien sind nicht langfristig ausgelegt, ein Sammlungskonzept ist nicht oder nur unzureichend formuliert, Eigentumsverhältnisse sind nicht dokumentiert und ungeklärt. Hierzu kommen oft auch problematische Magazin- und Ausstellungssituationen.

Auch die organisatorischen Strukturen und die Rechtsträgerschaft erweisen sich als labil. Die ehrenamtlichen Ansprechpartner stehen nicht verlässlich oder nur zu bestimmten Zeiten zur Verfügung. Oft besteht das Bedürfnis, sich aus Leitungsfunktionen oder aus der Finanzverwaltung zurückziehen.

Andere ehrenamtliche Engagierte wollen nur ausgewählte Arbeiten übernehmen; während sich für die Aufgaben des Ausstellens und Sammelns noch engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen finden lassen, können kleine Museen oft weitere klassische Arbeitsfelder wie die Vermittlung, Marketing, überregionale Forschung, Bewahrung und Erschließung der Sammlung und

ihre Dokumentation sowie die Bereitstellung moderner Magazin- und Ausstellungsräume nicht ausfüllen.

Die finanzielle Grundausrüstung ist nicht immer langfristig gesichert und die häufig sehr schlichten Verwaltungsstrukturen erlauben keine den Ansprüchen und rechtlichen Vorgaben moderner Administration entsprechende Verwaltung und Abrechnung von Drittmitteln oder Spenden.

Kleine Museen stehen also vor dem Problem, den Ansprüchen, die von außen an sie herangetragen werden, nicht hinreichend nachkommen zu können. Gleichzeitig wachsen die Herausforderungen durch die gesellschaftlichen Veränderungen weiter an. Museen sollen niedrigschwellig sein, sich für alle öffnen, Barrierefreiheit garantieren, Vielfalt zulassen und dies sogar noch in ihrer Arbeit abbilden.

Neben all diesen häufig auftretenden Problemstellungen sollen die besonderen Stärken nicht verschwiegen werden. Viele kleine Museen verfügen über eine feste Verankerung im Ort, sind in ihrem nahen Umfeld gut vernetzt, stehen mit verwandten Einrichtungen im regen Austausch. Sie halten Spezialwissen vor, für die Sammlung und eine Profilierung zu besonderen Themen wichtige Kenntnisse, allen voran profunde regionalgeschichtliche Forschungs- und Quellenkunde.

Das Fallbeispiel Landkreis Friesland

Vor etwa 15 Jahren spitzte sich die Lage für kleine Einrichtungen dieser eben beschriebenen Art im Landkreis Friesland zu und es musste nach einer langfristig belastbaren Lösung gesucht werden. Die Anfragen und die Hilfesuche an das Schlossmuseum Jever als einzigem professionell geführten Museum im Landkreis mehrten sich. Der Landkreis suchte eine Organisationsform, die den Erhalt und die Qualitätsstabilisierung dieser Einrichtungen absichert, aber auch die Mehrbelastung des Schlossmuseums durch die Beratungsleistungen kompensiert.

Der Kulturverbund Friesland wurde aus der Taufe gehoben. Die Grundidee ist, dass sich die Ehrenamtlichen der Expertise des hauptberuflich geführten, traditionsreichen und etablierten Schlossmuseums Jever bedienen können und dieses Museum Dienstleistungen in den verschiedenen Bereichen der Museumsarbeit zur Verfügung stellt. Das Schlossmuseum selbst beruht bereits auf einer Kooperation: Es wird von einem Zweckverband betrieben, dem der Landkreis Friesland, die Stadt Jever und der Jeverländische Altertums- und Heimatverein angehören.

Die Vorteile des Verbundes liegen auf der Hand: Die abgestimmten Strukturen erlauben, dass nicht alle Einrichtungen alle Ressourcen vorhalten müssen, zum Beispiel im Bereich der wissenschaftlichen Sammlungsdokumentation oder geeigneten Magazinen. In Marketing und Vermittlung können gemeinsame Veranstaltungskalender, abgestimmte Kooperationen mit Touristikern vor Ort und mit überregionalen Zusammenschlüssen, wie zum Beispiel der Ostfriesland- oder Nordsee-Touristik, tragfähig sein. Für die museumspädagogische Arbeit sind die landkreisübergreifenden Lernorte sowie die professionelle Zusammenarbeit mit Schulen von Bedeutung.

Schwieriger wird es da, wo persönliche Leidenschaften der Ehrenamtlichen berührt werden, etwa hinsichtlich der Sammlungsstruktur oder der Ausstellungen. Mit Engagement aufgebaute Sammlungen weisen oft kein schriftliches Konzept auf, das Leitlinien verbindlich festlegt. Einige Ausstellungen spiegeln eher die persönlichen Vorlieben ihrer Initiatoren wider, als dass sie modernen Ansprüchen von Gestaltung, Ausstellungstechnik oder restauratorischen Vorgaben gerecht werden.

Struktur und Funktionsweise des Kulturverbunds Friesland

Der Kulturverbund Friesland stellt sich zunächst als eine Plattform dar, die von den Gemeinden und Städten innerhalb des Landkreises genutzt werden kann. Eine bewusst sehr offen und allgemein gehaltene Satzung legt die gemeinsamen Ziele und einfachen Organisationsstrukturen fest, die regelmäßige Beratungen und Absprachen vorsehen. Der Kulturverbund besitzt keine juristische Rechtsform, ist also beispielsweise kein e.V., sondern nutzt die Struktur des Zweckverbands des Schlossmuseums und ist freiwilliger Zusammenschluss, dem die entsprechenden Gemeinden in der Regel per Ratsbeschluss beitreten können.

Von viel größerer Bedeutung sind die daraus resultierenden Verträge mit den einzelnen Trägern der Einrichtungen. Hier werden die konkreten Arbeitsfelder und Aufgaben definiert sowie die finanziellen Grundlagen geklärt. Ganz konkret wird in diesen Verträgen beispielsweise beschrieben, wie viele Ausstellungen oder museumspädagogische Angebote pro Jahr erarbeitet werden, welche Marketingmaßnahmen anstehen und ob zum Beispiel das gemeinsame Magazin unter welchen Bedingungen genutzt werden kann. Zumeist sind diese Verträge auf drei bis fünf Jahre angelegt und verlängern sich bei gegenseitigem Einvernehmen. Jährlich werden die Ergebnisse und neue Planungen in den kommunalen Gremien vorgestellt. Die vertraglichen

Aussagen über die vereinbarten Arbeiten werden bei jeder Vertragsverlängerung den aktuellen Bedürfnissen entsprechend angepasst.

Der finanzielle Beitrag der Mitglieder des Kulturverbundes richtet sich nach den anstehenden Aufgaben. Grundlage der Berechnungen sind die entsprechenden Stundensätze nach der Entgeltordnung des öffentlichen Dienstes. Hier spielt es eine Rolle, ob wissenschaftlich/konzeptionell eine Ausstellung erarbeitet wird, die Vermittlungsarbeit durch die Museumspädagogik gefragt ist, die Internet-Seite inhaltlich gefüllt wird, eine kulturtouristische Radtour zum Thema entwickelt wird oder ob der Museumstechniker beim Aufbau der Präsentation hilft. Hinzu kommen noch Anteile für die Sach- bzw. Betriebskosten sowie Reisekosten. Zumeist werden vierteljährliche Abschlüsse gezahlt und am Ende des Jahres präzise Abrechnungen erstellt.

Der Beitritt zum Kulturverbund stellt sich oft als langjähriger, nicht immer konfliktfreier und manchmal auch schmerzlicher Prozess dar. Obwohl alle erkennen, dass der alte Weg so nicht weitergegangen werden kann und die Initiative zum Beitritt immer von Seiten des kleinen Museums oder dessen Rechtsträgers ausgeht, bedeutet es doch gerade für die ehrenamtlich Engagierten, liebgewordene Privilegien aufzugeben und einzusehen, dass für einige Arbeiten professionelle Strukturen zwingend notwendig sind; beim Rechtsträger muss die Bereitschaft wachsen, für die Umsetzung der neuen Ziele Geld in die Hand zu nehmen.

Die Möglichkeit, die Themen und die Zielsetzung der ständigen Präsentationen abzustimmen, auch die Sonderausstellungen und begleitenden Veranstaltungen zu bündeln und im Netzwerk nach außen zu vermitteln, erhöht für alle Mitglieder des Kulturverbundes die Attraktivität und die Qualität der Arbeit.

Ein weiterer Vorteil des flexiblen Zusammenschlusses „Kulturverbund Friesland“ hat sich vor rund drei Jahren herausgestellt. Durch einen Eigentümerwechsel bestand kurzfristig die Möglichkeit, sowohl die als Gebäude noch bestehende Synagoge in Neustadtgödens als auch das am Ort der zerstörten Synagoge in Jever errichtete Wohn- und Geschäftshaus für die Erinnerungs- und Informationsarbeit nutzen zu können. Die offene Organisationsform des Kulturverbundes erlaubte es, mit Hilfe kurzfristig bereitgestellter Mittel des Landkreises Mietverträge abzuschließen und diese wichtigen Orte so langfristig für die Öffentlichkeit und die weitere Bildungsarbeit zu sichern.¹

1 Weitere Informationen: <https://www.erinnerungsorte-friesland.de> und <https://www.groeschlerhaus.eu> (jeweils gesehen 25.7.2019).



Abb. 1: In Zetel wird Schulgeschichte um 1910 erlebbar: Schreibübungen auf der Schiefertafel, Rechnen mit dem Abakus. Foto: Nordwestdeutsches Schulmuseum, Heike Ahlborn 2005

Aktuell besteht der Kulturverbund neben dem federführenden Schlossmuseum aus acht Institutionen der unterschiedlichsten Zielrichtungen: dem Schulmuseum in Zetel-Bohlenbergerfeld (Abb. 1), dem Landrichterhaus sowie der Synagoge in Neustadtgödens, dem Informationszentrum Alte Ziegelei in Bockhorn, dem Künstlerhaus in Hooksiel (Abb. 2, S. 40), dem Heimatmuseum in Varel, der Schlachtmühle und dem Gröschlerhaus in Jever. Hinzu kommen noch unterstützende Kooperationen mit dem Weltnaturerbezentrum und dem Franz-Radziwill-Haus in Dangast.

Der Kulturverbund Friesland existiert nun rund zwölf Jahre und hat sich für alle Einrichtungen bewährt. Zwar hat die Arbeit beim Verantwortung tragenden Schlossmuseum durch den Verbund stark zugenommen, doch



Abb. 2: Das Künstlerhaus Hooksiel fördert Gegenwartskunst durch Residenzstipendien: Hinrich JW Schüler während seines Studienaufenthaltes © Wolfgang A. Niemann, 2018

konnten hier auch eine Stelle für einen Kulturwissenschaftler und dauerhaft Stundenkontingente für die Museumspädagogik aufgebaut werden. Da die übergeordnete Zielsetzung des Erhaltes wichtigen Kulturgutes und musealer Institutionen mit ihrer qualitätvollen Vermittlungsarbeit für die Träger im Vordergrund stand und der Landkreis Friesland diesen Verbund nicht nur ideell, sondern auch finanziell stützt, ist seine Existenz für die kommenden Jahre gesichert. Unterdessen haben weitere Kulturhäuser in Friesland Interesse an der Teilnahme bekundet.

Der Kulturverbund als pragmatische Lösung für den ländlichen Raum

Gerade für ländlich strukturierte Regionen, die nur wenige professionell geführte, oft als Elfenbeinturm wahrgenommene Museen aufweisen, erweist sich ein Kulturverbund als geeignete Kooperationsform unterschiedlichster

Einrichtungen, die den Erhalt einer vielfältigen Museumslandschaft in der Fläche mindestens mittelfristig deutlich wahrscheinlicher werden lässt. Hinsichtlich des Mindeststandards für die Merkmale der Museumsdefinition wurde einleitend verdeutlicht, dass viele kleine Museen schwerwiegende Probleme haben, derartigen Anforderungen gerecht zu werden oder diese langfristig abzusichern. Der Kulturverbund zeigt auf, wie mit dem Abruf kleiner Zeitkontingente aus der dauerhaften Beschäftigung verschiedener Museumsfachleute im zentralen, hauptberuflich geführten Museum deutliche Qualitätsfortschritte in den regionalen kleinen Museen zu erreichen und zu verstetigen sind.

Die Bereitschaft des Landkreises zu Kofinanzierung ermöglicht auch finanzschwachen Landgemeinden oder Vereinen, diesem – von außen betrachtet, ohnehin schon kostengünstigen – Modell beizutreten. Das häufige Argument kleiner Museen, dass man personell und/oder finanziell außer Stande sei, die Mindestanforderungen an zeitgemäße Museumsarbeit zu erfüllen, verschiebt sich deswegen im Landkreis Friesland von einer bedauerlichen, aber kaum zu behebenden Tatsache zu einem Missstand, den man nur erkennen muss, um ihn dann mit vertretbarem Aufwand aus der Welt zu schaffen.

Elke Hartkopf

Konzepte bei Gründung oder Neueinrichtung – eine Überforderung für viele Museen

Die (Neu-)Konzeption bedeutet für jedes Museum eine enorme Leistung; sie bringt in kleinen und mittleren Museen die Mitwirkenden oft an ihre Grenzen, ist in nicht wenigen Fällen ohne fremde Hilfe nicht zu bewältigen. Der Erfahrungshorizont dieses Beitrags beruht auf der entgegengesetzten Perspektive: jener der ConCultura GmbH, einer spezialisierten Dienstleisterin, die solche Fälle als Vertragspartnerin im Outsourcing löst. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ConCultura arbeiten zum überwiegenden Teil für mittelgroße und kleine Museen, also für Häuser, die über wenig oder gar kein wissenschaftliches Personal verfügen. Sie fungieren seit 25 Jahren sozusagen als museale Wanderarbeiter. ConCultura ist im Schwerpunkt ein Zusammenschluss von Geisteswissenschaftlern aus dem kulturhistorischen Bereich (durchschnittlich vier bis fünf Personen aus Volkskunde, Geschichte, Kunstgeschichte, Kulturwissenschaft) und hat 1,5 Innenarchitekten/Gestalter und 1,5 Grafikerinnen als „feste Freie“ im Team. Hinzu kommen Fachleute, die projektbezogen eingebunden werden (zum Beispiel Archäologen, Restauratoren) und ein Netzwerk aller umsetzungsrelevanten Gewerke (wie Schreinerei, Glaserei, Medienproduktion, Modellbau).

Heimat-, Stadt- oder Regionalmuseen decken zahlreiche museale Sparten ab, verfügen aber nicht über entsprechend vielfältige Fachkompetenzen. Geologie, Archäologie, mittelalterliche Kunst, Handwerk, Gewerbe und Industrialisierung der Region finden sich in regionalen Ausstellungen – belegt mit über Jahrzehnte zusammengetragenen Artefakten und Exponaten. Alle diese Themen sollen in die regionale Geschichte eingebettet sein und den Museumsgästen einen umfassenden Einblick in die Entwicklung der Region ermöglichen. Die Bewertung und Einordnung der eigenen Sammlung ist kaum möglich, wenn kein spezifischer Sachverstand für sämtliche Sparten zur Verfügung steht. „Loslegen“ bedeutet für einen externen Dienstleister einen sehr unterschiedlichen Arbeitsumfang: von der Kurzberatung über die Erstellung von Machbarkeitsstudien, die klassischen musealen Arbeiten wie Inventarisierung und Recherche bis hin zur konzeptionellen Komplettüberarbeitung einer Ausstellung oder eines Museums.

Bei allen Unterschieden haben nahezu alle Auftraggeber etwas gemeinsam: Fehlende Zeit oder Manpower ist der gemeinsame Nenner. Fast immer führen drei Probleme zur Überforderung der Museen bei der Neukonzeption: Zeit, Kompetenz, Erfahrung. Versucht man zu verallgemeinern, was kleinen und mittelgroßen Museen fehlt, kommt man auf diese immer wiederkehrenden Punkte.

Die Hürde Nummer 1: Zeit

Das markanteste Problem liegt im Zeitmangel. Sei es die Museumsleitung, die als einzige fachwissenschaftlich besetzte Stelle für die Dauerausstellung, das Wechselausstellungsprogramm, Veranstaltungen im Jahreslauf und darüber hinaus nicht selten auch noch für die Leitung des Stadtarchivs, den Vorsitz in Vereinen und Gremien, das Management der Städtepartnerschaften und manches andere zuständig ist. So sieht man diese Einzelkämpfer im Notfall auch den Dienst an der Museumskasse verrichten, wenn eine Kassenkraft ausfällt. Andere Museen haben gar kein wissenschaftliches Personal, alle anfallenden Arbeiten werden ehrenamtlich erledigt. Dieses hohe Engagement ist nicht zu unterschätzen – die fehlende Zeit aber auch nicht: Das Problem der fehlenden Zeit besteht, ganz egal, ob es ein hauptberuflich geleitetes Museum ist oder auf Zeitspendenbasis gearbeitet wird.

Die Hürde Nummer 2: Kompetenz

Der zweite Punkt ist die Kompetenz. Hauptberufliche Einzelkämpfer und ehrenamtliche Museumsleitungen verfügen über vielfältige Kompetenzen, leiten ihr Museum häufig bereits viele Jahre lang, sind aber nie mit der Neukonzeption ihres Hauses beschäftigt gewesen. Fehlende Kompetenz lässt sich daher häufig in diesem Bereich feststellen. Selbst wenn es Vorerfahrungen gibt, konnte niemals ein Planungsteam zusammengestellt werden – große Museen können unterschiedliche Expertise an einen Tisch bringen, indem sie vier, fünf oder sechs Personen zu einem Planungsstab mit ausreichendem Zeitbudget und Erfahrung im Arbeitsfeld Neukonzeption zusammenziehen.

Es stellt sich also die Frage nach dem Personalschlüssel für kleine und mittelgroße Museen. Benötigen diese Institutionen einfach nur mehr (kompetentes) Personal? Ganz grundsätzlich antwortet man auf diese Frage natürlich mit einem klaren „Ja“. Anstelle dieser schlichten Antwort möchte ich zwei Beispiele aus der eigenen Arbeit kurz skizzieren. Beide beziehen sich in unterschiedlicher Weise auf die Frage, ob ein üppigerer Personalschlüssel den kleinen Museen helfen kann, ihre Arbeit besser zu verrichten.

Ein „Ja, aber ...“ zeigt sich anhand des gerafften Berichtes aus der Planungsphase des Lutherhauses in Neustadt an der Orla. Ein wunderschönes, prächtiges Haus am Marktplatz der Kleinstadt stand im Mittelpunkt der Planung. „Lutherhaus“ wurde es lange genannt, bekanntermaßen war Luther mehrfach in Neustadt, freigelegte Fresken in einem Raum des Hauses mit religiösen Motiven, ein Cranachaltar in der nahegelegenen Kirche: Alles deutete darauf hin, das Thema „Luther in Neustadt“ in den Mittelpunkt der Präsentation zu rücken. Erster Arbeitsschritt war also, Informationen zu Luther in Neustadt zusammenzutragen und zu recherchieren, ob Belege für „Luther im Lutherhaus“ zu finden wären. Erste Zweifel kamen, als mein Kollege (Haus- und Handwerksforscher) die noch vage Vermutung äußerte, dass es sich bei diesem Haus um ein Handwerkerhaus handeln könnte. Ein Austausch mit der Denkmalpflege, eine archäologische Probegrabung im Innenhof sowie eine Recherche im Stadtarchiv ergaben zweifelsfrei: Das Haus war über mehrere Generationen ein Gerberhaus. Ein Gerberhaus in exponierter Lage zu Rathaus und Marktplatz? Wenn der Gerbermeister über viele Jahre auch Bürgermeister der Stadt ist, geht so Manches und selbst in den Quellen belegte Auseinandersetzungen über dieses geruchsintensive Gewerbe an dieser Stelle konnten so zugunsten des Gerbers entschieden werden. Gleichzeitig fand der Historiker, der das Stadtarchiv zu dieser und zur Luther-Frage durchkämmte,



Abb.: Nach der Neugestaltung des Glockenmuseums, die durch das Engagement vieler Freiwilliger möglich wurde: Die Funktionen der Glocken wie Mahnen, Bannen, Warnen und Rufen können seither aktiv erlebt werden. © Greifenstein-Verein e.V., 2013

keinen einzigen Beleg dafür, dass Luther woanders übernachtet haben könnte als im nahegelegenen Augustinerkloster. Aus diesen Erkenntnissen ergab sich also eine völlige Neuorientierung der inhaltlichen Konzeption! Was bedeutet das in Bezug auf die Frage nach mehr kompetentem Personal? Für einen überschaubaren Zeitraum von sechs bis acht Monaten arbeiteten ein Historiker, ein Volkskundler, ein Haus- und Bauforscher, ein Handwerksforscher, eine Restauratorin und ein archäologisches Grabungsteam an der gleichen Frage. Ein derart üppiger Personalbestand für ein Museum dieser Größe ist undenkbar. Und unnötig! Denn nach Klärung der Fragen, Dokumentation der Ergebnisse, Präsentation des Themas im Museum sind alle diese Fachleute auch ... überflüssig!

Das zweite Beispiel bezieht sich auf die immer häufiger diskutierte Ehrenamtlichkeit: Können in der Freizeit Tätige das Gleiche leisten wie hauptberufliches Personal? Mangelt es ihnen an wissenschaftlichem Know-how,

an Professionalität? Das kann – wie übrigens auch bei hauptberuflichem Personal – gewiss der Fall sein – muss es aber bei weitem nicht! Mein Best-Practice-Beispiel liefert der Trägerverein des Glockenmuseums auf der Burg Greifenstein im hessischen Lahn-Dill-Kreis. Wir durften hier vor ein paar Jahren Inhalt, Gestaltung und Einrichtung erarbeiten und wurden dabei unterstützt von vier Vereinsmitgliedern, deren Zusammenspiel einen enormen Grad an professionellem Handeln ergab (Abb., S. 47). Für wirklich jede inhaltliche Frage stand der Glockengießer Rincker zur Verfügung, der im Nachbarort die jahrhundertealte Familientradition des Glockengießens aufrechterhält. Er erwies sich fachlich als äußerst kompetent, konnte jedes gewünschte Exponat besorgen, fertigte Spezialwünsche an und wurde letztlich im Kinder-Comic des Museums Bim & Bam verewigt. Für alle Fragen rund um Förderung und Verwaltung war der stellvertretende Landrat die denkbar beste Person, für alle Fragen rund um das Thema „Außerschulischer Lernort“ die Vereinsvorsitzende und stellvertretende Schulleiterin. Nicht zuletzt wurde dieses Team durch einen versierten Touristiker vervollständigt, der eine hervorragende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit macht(e) und die Vermarktung des Museums betrieb. Ohne hauptamtliche Leitung, an einem recht abgelegenen Ort, erreicht das Museum rund 25.000 Jahresbesuche, ist weit über die Kreisgrenzen bekannt und löst im alltäglichen Betrieb jedes Problem. Zugegeben, eine solche Vereinsspitze ist eine Ausnahme, aber eine der Ausnahmen, die die Frage nach Professionalisierung musealer Arbeit nicht eindeutig beantworten lässt. Selbstverständlich benötigt auch ein solcher Verein für die Neukonzeption und -gestaltung des Museums Unterstützung – aber mehr auch nicht.

Hierzu noch ein Wunsch in eigener Sache, den ich allerdings für kleine Museen für wichtig erachte: Beratung und Unterstützung durch Museumsämter und beratende Fachleute tut Not! Immer häufiger lässt sich feststellen, dass in dem Moment, in dem ein Museum Unterstützung benötigt, Folgendes passiert: Niemand weiß, wer gefragt werden sollte. Das bedeutet immer häufiger, dass Ausschreibungen falsch formuliert werden, sich selbsternannte Fachleute melden, die über keinerlei Erfahrung im ausgeschriebenen Bereich verfügen und das Formulieren oder Abschätzen der zu leistenden Arbeiten nicht exakt geleistet werden kann. Mitunter macht eine kleine Werbeagentur vor Ort ein Museumskonzept, schreibt eine Innenarchitektin ein Drehbuch, formuliert ein Grafiker historische Kernaussagen, führt eine üppige Gestaltung zu einem aussagelosen, unbenutzbaren, aber optisch beeindruckenden Ergebnis.

Die Hürde Nummer 3: Erfahrung

Zuletzt – und oft entscheidend – fehlt die Erfahrung im Arbeitsbereich Neukonzeption. Während in großen Häusern immer wieder einzelne Ausstellungseinheiten neu konzipiert, große Sonderausstellungen realisiert werden und die Zusammenarbeit mit Gestaltern und umsetzenden Gewerken zum Arbeitsalltag gehört, sind kleine Museen überwiegend ungeübt in diesen Prozessen. Das immer wieder aufgestellte Postulat, ein Museum nach spätestens 15 Jahren einmal rundzuerneuern, ist für kleine (und etliche andere) Museen kaum denkbar. In der Regel erlebt ein kleines Museum eine Überarbeitung pro Generation – also einmal in dreißig Jahren, bei manchen dauert es noch länger. Somit gibt es in der Regel keine Erfahrung mit diesem sehr komplexen Arbeitsschritt.

Den Verantwortlichen in den kleinen und mittelgroßen Museen fehlt oft Erfahrung damit, das Museum neu zu denken. Der Akt der Neukonzeption und der damit verbundene Abschied vom Gewohnten stellt dann eine Überforderung dar. Dies umgreift, den Raum „leerzudenken“, Alternativen im Raumgefüge zu suchen, Themen zu überprüfen, neue Themen zu definieren, die Sammlung darauf zu sichten und zu ergänzen, Vermittlungsziele zu definieren und Vermittlungsmöglichkeiten zu erweitern. Oftmals sind die Verantwortlichen kaum in der Lage, diese Schritte zu vollziehen, da sie nicht die nötige Distanz haben und gerne am Gewohnten festhalten. Der Blick von außen kann hierbei helfen.

Neukonzeption: mehr als Ausstellen

Schon eine der Gründungsüberlegungen unserer Agentur war, ein Team aus unterschiedlichen Wissenschaften anbieten zu können, um Herr über diese Probleme zu werden. Erste Überlegungen zur Neukonzeption gehen üblicherweise von der bestehenden Ausstellung aus und vergessen, dass es im Vorfeld zahlreicher anderer Arbeitsschritte bedarf, bevor man zur Betrachtung der Ausstellungsareale gelangt. Eine tragfähige Neukonzeption kann nur gelingen, wenn man zu Beginn eine museale und touristische Umfeldanalyse vornimmt, die Stadtgeschichte auf Alleinstellungsmerkmale hin untersucht, die Ziele möglicherweise in einem ausführlichen Prozess mit der Stadtgesellschaft diskutiert, neue Aufgaben des Museums definiert und entsprechende Zielerreichungsstrategien ableitet.

Darüber hinaus betrachtet man Lage und Struktur des Ausstellungsgebäudes, die Wegeführung und die für die jeweiligen Funktionen angebotenen Flächen und Areale. Hier spielt bei Leibe nicht nur die viel geforderte Barrierefreiheit eine Rolle. Auf den Prüfstand kommen auch Größe und Lage von Wechselausstellungsareal, Depot, Veranstaltungsraum, Flächen für Museumspädagogik, Foyer (mit Platz, um eine ganze Gästegruppe zu empfangen), Shop, Garderobe, bis hin zum Wickeltisch im Sanitärbereich. Ist das alles analysiert, kann der Fokus auf die bestehende Ausstellung gelegt werden, auf die vielleicht noch ungehobenen Schätze im Depot und auf die fehlenden Exponate zu neuen Themen. Es können die Personen befragt werden, die sich häufig mit der Vermittlung in der Ausstellung beschäftigen: Führungs- und Veranstaltungspersonal gibt oft Hinweise zu vermeintlich gut funktionierenden Ausstellungseinheiten und kann darauf hinweisen, wo Fallstricke in der Vermittlung lauern oder sich Desiderate auftun. Erst dann geht es an die konzeptionelle Feinarbeit.

Die Finanzierung: ein Hürdenlauf

Eine weitere, erhebliche Hürde bei der (Neu-)Konzeption stellt die Finanzierung dar. In den letzten Jahren ist die Anzahl von Bedingungen, die an Fördergelder geknüpft werden, deutlich gestiegen. Wenn man vor zwei Jahrzehnten den kleinen Museen nur regelmäßige Öffnungszeiten abverlangte (und dabei mitunter sehr gnädig war, sodass die Öffnung am Wochenende ausreichte), füllt sich mittlerweile der Wunschzettel der Fördertöpfe sehr ordentlich: hauptberufliche Leitung, wissenschaftliche Recherchen, regelhafte Angebote an Sonderausstellungen. In den Bundesländern, die Zertifizierungen und Museumsgütesiegel anbieten, werden diese schleichend zur Verpflichtung oder sogar zur Voraussetzung einer Förderung gemacht. Der Wunsch einiger Zuwendungen gewährender Stellen nach einer Machbarkeitsstudie oder einem Rahmenkonzept vor Förder-Prüfung hängt meines Erachtens die Latte zumindest für kleine Museen in oft unerreichbare Höhe.

Der Effekt: Professionalisierung im Prozess – ein kurzes Fazit

Es kann also tatsächlich eine enorme Überforderung für kleine Museen sein, eine Neukonzeption ohne Unterstützung zu bewältigen. Allerdings birgt diese Arbeitsphase – so haben wir das immer wieder erfahren – auch die Möglichkeit

der Professionalisierung, vor allem dann, wenn die Museumsbeschäftigten sich auf diesen Akt einlassen und aktiv mitwirken. Oft erhalten sie dann als „Beifang“ ein neues Sammlungskonzept, setzen sich intensiv mit ihren alten und neuen Themen auseinander, entwickeln neue museumspädagogische Programme oder Veranstaltungsformate und haben am Ende der Umsetzung nicht nur eine neue Dauerausstellung, sondern zahlreiche Ideen für die nächsten Jahre.

Wenn wir neu konzipieren, wünschen wir uns einen engen Kontakt zur Auftraggeberschaft. Mindestens sollte der Kontakt in regelmäßig stattfindenden Sitzungen bestehen, in denen wir über unsere Arbeit und Ansätze berichten. Bestenfalls entsteht eine gemeinsame Arbeitsgruppe mit aktiver Teilnahme der Auftraggebenden am Konzeptionsprozess. So wird das bestmögliche Ergebnis erzielt: Profundes Detailwissen aus der Region, gepaart mit dem notwendigen Betrachtungsabstand auf Themen und Exponate (gleichsam der Blick des interessierten Touristen), ermöglicht eine thematische Aufbereitung, die nicht im Klein-Klein versinkt und ergiebige Zielgruppen anspricht. Nicht selten weicht anfängliche Skepsis für diese Arbeitsschritte einer euphorischen Haltung: Immer neue Details, Themen und Exponate bereichern das Museum. Aus anfänglicher Überforderung wird aktive Mitarbeit. Der von außen herangetragene neue Blick auf das Museum überträgt sich auf das Museumsteam.

Wenn es richtig gut läuft, wird auch eine breitere Stadtgesellschaft in die Neukonzeption einbezogen. Partizipative Prozesse – auch wenn die Beteiligten diesen aktuellen Schlüsselbegriff vielleicht nicht kennen – führen im besten Fall dazu, dass das regionale Publikum das Haus als seins begreift: Identifikationsplattform für Stadt, Dorf oder Region inbegriffen.

Der Blick der Auftragnehmerin „von der anderen Seite des Arbeitstisches“ mag ein einseitiger, vielleicht auch ein zu optimistischer Blick sein – nicht nur hauptberufliches Personal kann versagen, auch Outsourcing kann misslingen. Die vorgestellten Beispiele weisen aber in eine andere Richtung: Komplexe Projekte verlangen kleinen und mittleren Museen mehr Einsatz und mehr Kompetenzen ab, als ständig vorgehalten werden können. Die Perspektiven heißen hier nicht Gelingen oder Misslingen, sondern entweder eine auf das Machbare zurückgeschnittene Lösung mit Bordmitteln oder ein den örtlichen Bedingungen angemessenes und zugleich dem überörtlichen Vergleich standhaltendes Ergebnis, das in Kombination lokaler Kräfte und geschickten Outsourcings partnerschaftlich erarbeitet wurde – und mit etwas Glück neuen Schwung verleiht für die künftige, wieder auf sich allein gestellte Alltagsarbeit.

Konservierung und Restaurierung outzusourcen, löst viele Probleme – und schafft neue

Einleitung

Die Anfänge des Bewahrens und Erhaltens von Kunst- und Kulturgut liegen in der Antike. Vertreter verschiedenster Berufsgruppen wie Künstler, Architekten, Ingenieure, Naturwissenschaftler und Handwerker haben sich seither um den Bestand und die Pflege der Kulturgüter in vielfältiger Weise bemüht. Die Entwicklung eines eigenständigen Berufsbildes des Restaurators lässt sich jedoch erst an der Einrichtung geregelter Studiengänge für Restaurierung und Konservierung im 20. Jahrhundert ablesen. In den 1930er-Jahren entstanden erste Studienangebote an den Universitäten in London (Institute of Archaeology und Courtauld Institute of Art), Brüssel (Institut Royal du Patrimoine Artistique) sowie an der Akademie der Bildenden Künste Wien. Ebenfalls begannen zu dieser Zeit das Doerner-Institut in München und das Instituto Centrale del Restauro (ICR) in Rom, sich an der praktischen und theoretischen Entwicklung des Berufes zu beteiligen; das Ziel war unter anderem, mit Hilfe wissenschaftlicher Forschung einen einheitlichen methodischen Ansatz für die Restaurierung zu entwickeln.¹

1 Schießl, Ulrich: Die Entwicklung und Situation der akademischen Restauratorenausbildung in Europa. In: Beiträge zur Erhaltung von Kunstwerken 8 (1999), S. 6–10.

Seit den 1970er-Jahren entstanden in Ost- und Westdeutschland verschiedene Restaurierungs-Studiengänge, die auf wissenschaftlicher Basis praktische und theoretische Lehrinhalte vermitteln. Diese Entwicklung hat bereits ihren Wendepunkt überschritten: Die 1997 eingerichteten Studienangebote der Technischen Universität München laufen aus, weil seit 2013 keine neuen Bachelor-Studierenden, seit 2018 keine Master-Studierenden mehr aufgenommen werden. Die Fachhochschule Erfurt hat ihren Bachelor-Studiengang 2018 eingestellt. Aktuell bieten in Deutschland sieben Hochschulen Studiengänge im Bereich der Restaurierung und Konservierung an, die mit Bachelor, Master oder Diplom abschließen und dafür qualifizieren, entweder selbstständig für verschiedene Auftraggebende oder in einem Beschäftigungsverhältnis zum Beispiel für Museen zu arbeiten.

Im Laufe der letzten Jahre hat sich der Arbeitsmarkt dadurch verändert, dass in den Museen kaum neue Stellen für Restaurierungs-Fachkräfte geschaffen und frei werdende Stellen oft nicht mehr nachbesetzt werden; Aufträge an Selbstständige ersetzen hausinterne Restaurierungsprojekte. Den Hintergrund bieten Einsparpotenziale bei den Personalkosten (entfallende Risiken von Krankheit usw., Kostendifferenzen durch knapp kalkulierte Preise von Selbstständigen); möglicherweise senken Museen auch den restauratorischen Zeiteinsatz. Die Auftragslage selbstständiger Restauratoren und Restauratorinnen ist gewiss unterschiedlich, doch sind jahrelange Wartelisten bei Aufträgen und attraktive Ertragslagen eher Ausnahmen. Das kann vermutlich ein Grund für sinkende Bewerbungszahlen und Studiengangsschließungen sein.

Dieser Artikel möchte ein sachliches Bild der aktuellen Situation der Restaurierung und Konservierung darstellen, um daraus rückzuschließen, inwieweit Museen in der Lage sind, ihre Kernaufgabe des Bewahrens entweder selbst zu erfüllen oder über die Beauftragung externer Fachleute angemessen zu bewältigen. Grundlage sind veröffentlichte Statistiken und das zugrundeliegende empirische Material. Weil die Datengrundlage eher dürftig ist, fließen ergänzend eigene Erfahrungen mit ein.

Zur gegenwärtigen Beschäftigungssituation in der Restaurierung

Die als jährliche Totalerhebung angelegte deutsche Museumsstatistik befasst sich in größeren Abständen auch mit Menge und Art der Beschäftigten in Museen. Im Jahr 2002 hatten die 3.495 antwortenden deutschen Museen

10.920 Beschäftigte in Vollzeit, 6.692 in Teilzeit; davon gingen 984 Personen restauratorischen oder präparatorischen Tätigkeiten nach, ohne dass ein Qualifikationsprofil zu belegen war.² Hätte die Hälfte dieser Personen eine restauratorische Qualifikation und wären sie gleichmäßig über die Lebensaltersjahre verteilt, wären jährlich rund zwölf Stellen wegen Erreichens des Rentenalters neu zu besetzen; dem stehen zwischen vierzig und sechzig Abschlüsse in einem der deutschen Restaurierungsstudiengänge gegenüber (Diplom oder Master), sodass die Mehrzahl nach Alternativen suchen muss, beispielsweise in der Selbstständigkeit.

Im Jahr 2015 hat die deutsche Museumsstatistik erstmals Daten zu Konservierungs- und Restaurierungsarbeiten erhoben. Von den 5.531 antwortenden Museen haben 3.851 Angaben zur Konservierung/Restaurierung gemacht. 45,4 Prozent dieser Museen vergeben Aufträge an Selbstständige und nur 18,1 Prozent halten eigene Fachkräfte vor; 26,5 Prozent der Museen geben als Personal für Konservierungs- und Restaurierungsarbeiten „andere Mitarbeiter“ an.³ Die Mitgliederbefragung des deutschen Verbandes der Restauratoren (VDR) aus dem Jahr 2017 beantworteten 779 Restauratoren und Restauratorinnen, rund ein Drittel der ordentlichen Mitglieder; 29 Prozent gaben an, angestellt zu sein, wobei nicht differenziert wird, ob die Anstellung in einem Museum, einer anderen öffentlichen Institution (zum Beispiel Denkmalamt) oder einer Restaurierungsfirma besteht. Eine Absolventenbefragung der Technischen Hochschule Köln aus dem Jahr 2006⁴ sowie Beobachtungen und Gespräche mit Absolventen, Absolventinnen aus den letzten Jahren unterstützen diesen Eindruck, dass es deutlich mehr selbstständige als angestellte Restauratoren und Restauratorinnen gibt (Abb. 1, S. 53).

2 Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002. Berlin: Institut für Museumskunde SMB – SPK 2003, S. 54.

3 Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2015. Berlin: Institut für Museumsforschung SMB – SPK 2016, S. 67f. in der korrigierten Online-Version dieses Heftes; URL: <https://www.smb.museum/museen-und-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/forschung/publikationen/materialien-aus-dem-institut-fuer-museumsforschung.html> (gesehen: 25.7.2019).

4 Krupa, Andreas; Waentig, Friederike: Aus den Kinderschuhen auf dem Weg zum Twen. Das Kölner Studium der Holzrestaurierung im Spiegel der vergangenen 19 Jahre. In: In&Out. Projekte aus Forschung und Lehre. Festschrift zum 20jährigen Bestehen des Institutes. Köln: Institut für Restaurierungs- und Konservierungswissenschaft der Fachhochschule Köln 2006, S. 7–21.

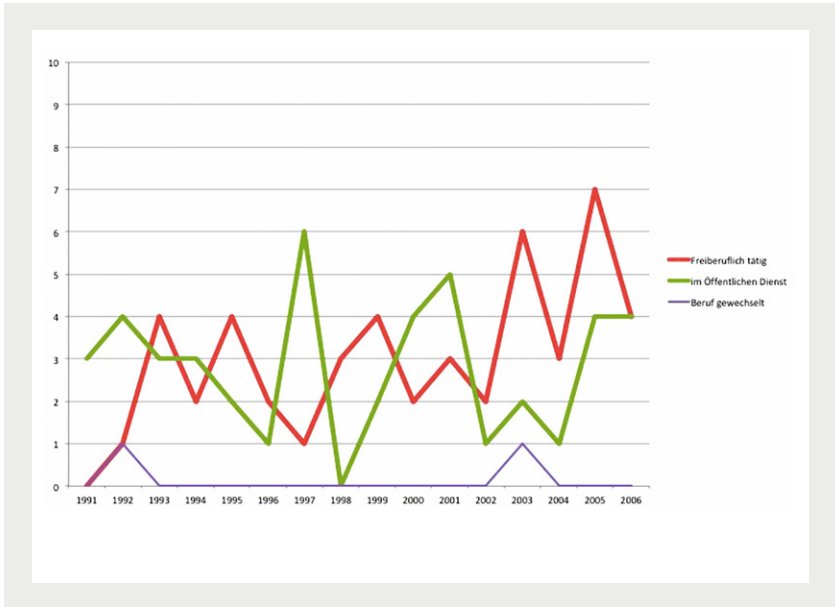


Abb. 1: Absolventenbefragung der TH Köln aus dem Jahr 2006; hier beispielhaft Daten für die Studienrichtung Objekt aus Holz und Werkstoffen der Moderne. Quelle: TH Köln

Outsourcing

Der betriebswirtschaftliche Fachbegriff Outsourcing bezeichnet die Entscheidung, im Betriebsablauf notwendige Tätigkeiten nicht von eigenem Personal erledigen zu lassen, sondern von Dritten (Dienstleistungs- oder Zulieferunternehmen) zu beziehen. Im deutschen Museumswesen ist die Vergabe der Gebäudereinigung und der Aufsicht in den Ausstellungsräumen weit verbreitet. Eine gängige Faustregel lautet *Do what you can do best – outsource the rest*: Outsourcing verweist auf einen Mangel an Know-how im eigenen Betrieb oder an qualifizierten Beschäftigten. Durch die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen möchte man höhere Effizienz und möglicherweise eine Kostenreduktion erreichen, schneller auf Veränderungen reagieren und auch dadurch die eigenen Kosten in Grenzen halten. Das Outsourcing

von Restaurierungsaufgaben signalisiert also zunächst die Erkenntnis, dass Kompetenzen im Hause fehlen oder das dafür notwendige Kapital fehlt. Daneben zeigt sich aber die Problematik, dass eine Museumsleitung wohl die Anforderungen an eine Gebäudereinigung formulieren und deren Leistung kontrollieren kann; Restaurierungsaufgaben sind aber deutlich komplexer.

Die Ergebnisqualität der Präventiven Konservierung und somit der alltäglichen Sammlungspflege kann nur indirekt beeinflusst werden; bei der Leistungserbringung entsteht eine Abhängigkeit von Drittunternehmen. Die Auftragsvergabe ist schwierig, da durch den fehlenden Berufsschutz auch Personen ohne grundständiges Studium in der Restaurierung und Konservierung Angebote einreichen können, sodass eingehende Angebote nicht befriedigend zu beurteilen sind. Auch wenn das gelöst wird, bleiben beispielsweise Differenzen in der Erledigung der eigenen Arbeitsdokumentation und der Verknüpfung mit der Museumsdokumentation als wesentliche Qualitätsfaktoren der Museumsarbeit.

Wenn freie Stellen im Bereich der Restaurierung und Konservierung nicht neu besetzt werden, verringert sich der Steuerungsaufwand für Restaurierungsvorhaben nicht. Folglich müssen die verbleibenden Beschäftigten diese Managementaufgaben zusätzlich übernehmen. Die Mehrheit der Museen beschäftigt keinerlei Personal mit restauratorischer Kompetenz und vergibt alle diese Arbeiten an Externe. Hier ist unklar, wie Entscheidungswege verlaufen, wenn Kompetenzen fehlen und möglicherweise auch die regionale Museumsberatung nicht unterstützen kann. Hinzu kommt, dass sich die Restaurierungsdisziplinen stark ausdifferenziert und spezialisiert haben; die Detailkenntnisse und fachliche Tiefe sind deutlich angewachsen, der richtige „Zutritt“ oder die Entscheidungsfindung für Fachfremde wird deswegen immer schwieriger.

Wenn eine der fünf Kernaufgaben der Museen, das Bewahren, zur ausgelagerten Dienstleistung wird, entsteht ein doppeltes Problem: Vielen Museumsverantwortlichen ist nicht klar, wie nahe sie ohne regelmäßige Pflege den kritischen Niveaus zum Kulturgutverlust sind. Die Museen und die Restaurierungs- und Konservierungswissenschaften stehen gemeinsam vor der Aufgabe, neue Organisationsformen oder Entscheidungswege zu entwickeln, um die Erhaltung der Sammlungen zu gewährleisten: Wenn alle Aufgaben der Restaurierung und Konservierung an selbstständige Externe outgesourct werden, bleibt zu klären, wie innerhalb der Organisationsstrukturen der Museen fachgerechte Entscheidungen zu diesen Vorhaben zustande kommen.

Die deutsche Museumsstatistik zählt 2017 6.771 Museen⁵, die sich in Größe, Struktur, finanzieller Ausstattung und fachlicher Ausrichtung sehr unterscheiden. Sehr vielen Museen dürfte eine professionelle Strategie im Hinblick auf die Bewahrung ihrer Sammlungen fehlen. Hier ist der Bedarf an Beratung und Unterstützung, um die Sammlungsbestände langfristig zu erhalten, groß. In größeren Häusern mit eigenem Fachpersonal müssen sich Restauratoren und Restauratorinnen um fast jede Restaurierungsfrage kümmern, auch wenn die Fragestellung nicht ihr Fachgebiet betrifft. Andere Museen stellen überhaupt keine Restaurierungs-Fachkräfte ein, um ganz bewusst für jede Aufgabenstellung die jeweils einschlägigen Fachleute beauftragen zu können. Das Problem der fehlenden wissenschaftlichen Kompetenz im eigenen Haus wird nicht wahrgenommen, da man davon ausgeht, dass die Zusammenarbeit mit hochspezialisierten Fachkräften alle Fragen abdeckt. Welche Gefahren es birgt, dass der restauratorische Blick für die eigene Sammlung und den täglichen Umgang mit dieser fehlt, wird nicht erkannt. Im Gegenteil, man meint, durch die Beauftragung externer Spezialisten und Spezialistinnen mehr Kompetenzen einbinden zu können, obwohl Outsourcing überwiegend im Schadensfall oder im Rahmen von Ausstellungsprojekten zustande kommt, selten für die alltägliche, kontinuierliche Pflege der Sammlung, die aber einen entscheidenden Teil des Arbeitsalltags ausmachen sollte.

Im Prinzip wäre für alle Museen, die eine eigene Sammlung beherbergen sowie Ausstellungen ausrichten, die Einrichtung einer Stelle für die Präventive Konservierung sehr sinnvoll. Fachkräfte für Präventive Konservierung können sich um die tägliche Sammlungspflege kümmern und zusätzlich für die jeweiligen Fragestellungen Spezialisten anfragen. Langfristig kann so eine Sammlung professioneller bewahrt werden. Da es unrealistisch ist, davon auszugehen, dass in der Zukunft jedes Museum restauratorische Fachkräfte anstellt, muss überlegt werden, wie die Qualität im Bewahren sichergestellt werden kann. Um hier Lösungen zu diskutieren, sollte man die Bedarfe der Museen kennen.

Die deutsche Museumsstatistik hat erstmals für 2015 Daten zu Konservierungs- und Restaurierungsaspekten erhoben.⁶ In den berichtenden Museen waren, unabhängig vom Museumstyp, Arbeiten an der Dauerausstellung

5 Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2017. Berlin: Institut für Museumsforschung SMB – SPK 2018, S. 7.

6 Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2015. Berlin: Institut für Museumsforschung SMB – SPK 2016, S. 66.

Museumsart	Museen mit Angaben	Präsentation in der Dauerausst.	Präsentation in der Sonderausst.	Leihverkehr	Erwerbung	Sammlungs- pflege Depot	sonstiges
1 Volkskunde- und Heimatkundemuseen	762	48,7	26,8	8,1	14,7	48,7	11,2
2 Kunstmuseen	226	57,1	51,3	45,6	19,9	53,1	11,9
3 Schloß- und Burgmuseen	66	72,7	15,2	19,7	3,0	33,3	12,1
4 Naturkundliche Museen	86	54,7	26,7	20,9	16,3	65,1	16,3
5 Naturwissenschaftliche und technische Museen	232	59,9	23,7	11,6	12,1	43,5	19,0
6 Historische und archäologische Museen	112	54,5	27,7	25,0	14,3	54,5	20,5
7 Sammelmuseen mit komplexen Beständen	17	70,6	88,2	70,6	35,3	64,7	17,6
8 Kulturgeschichtliche Spezialmuseen	201	53,7	30,3	16,4	18,4	48,8	12,9
9 Mehrere Museen in einem Museumskomplex	24	79,2	41,7	50,0	20,8	50,0	12,5
Gesamt	1.726	54,1	30,4	17,8	15,4	49,4	13,5

*) in Prozent pro Museumsart, Mehrfachnennungen möglich

Abb. 2: Anlässe für Konservierungs-, Restaurierungsarbeiten in deutschen Museen im Jahr 2015, getrennt nach Museumsarten. Quelle: Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2015. Berlin: Institut für Museumsforschung SMB – SPK 2016, S. 66, Tabelle 39.

und am magazinierten Sammlungsbestand (einschließlich Sammlungspflege) der wesentliche Anlass für Konservierungs- und Restaurierungsarbeiten. Die Kunstmuseen und die sogenannten Mehrspartenmuseen berichten zusätzlich einen sehr hohen Bedarf im Leihverkehr sowie für Sonderausstellungen (Abb. 2). Ein Bedarf, der sich durch die vielen Wechsel- und Sonderausstellungen ergibt und – abgesehen von der Bearbeitung des aktiven Leihverkehrs aus der eigenen Sammlung – mit Aufträgen an Selbstständige sinnvoll abzudecken ist. Eine Tätigkeit, die gut outgesourct werden kann.

Die Ressourcenverteilung der Berlinischen Galerie für das Jahr 2010 bildet die Aufwendungen an Sach-, Personal- und Gebäudekosten sowie den Personaleinsatz in Stunden ab, aufgeteilt auf die Kernaufgaben der

Museumsarbeit:⁷ Den geringsten Ressourcenanteil hat das Bewahren mit lediglich 2 Prozent der Gesamtressourcen, das Ausstellen hingegen den größten mit 52 Prozent. Die anderen Kernaufgaben liegen bei 7 (Vermitteln) oder 11 Prozent (Sammeln, Forschen); die Administration (Rubrik „Intern“) verbraucht 17 Prozent. Schaut man sich die Arbeitsstunden an, wird deutlich, dass die 1.656 Stunden für das Bewahren eine Vollzeitstelle ausmachen. Leider wird nicht angegeben, wie viele Arbeitsstunden eingekauft wurden. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Kernkompetenz Bewahren nur einen kleinen Teil der Ressourcen bindet.

Die aktuellen Arbeitsbedingungen für Restauratoren und Restauratorinnen

Die bereits erwähnte Umfrage des deutschen Verbandes der Restauratoren (VDR) aus dem Jahr 2017, an der 779 Verbandsmitglieder teilnahmen, ergab, dass 13,5 Prozent ein Beschäftigungsverhältnis mit Selbstständigkeit kombinieren, 29 Prozent sind abhängig beschäftigt – ohne dass der Typus der arbeitgebenden Seite genannt wird –, 37 Prozent sind selbstständig; vermutlich sind Inhaber einer Restaurierungsfirma mit mehreren Beschäftigten in der Minderheit.⁸ Auch wenn lediglich ein Drittel der im Berufsverband organisierten Restauratoren an der Umfrage teilgenommen haben, wird deutlich, dass sowohl die Selbstständigkeit wie die abhängige Beschäftigung eine Erwerbsmöglichkeit darstellen.

Die Erträge aus ihrer Berufstätigkeit schätzen beide Gruppen als unzulänglich ein. Fast zwei Drittel (64 Prozent) der im öffentlichen Dienst beschäftigten Restauratoren, Restauratorinnen sind mit ihrem Arbeitsentgelt unzufrieden.⁹ Betrachtet man die Eingruppierung, wird deutlich, woher die

7 R. Knappe: Ressourcentransparenz im Museum auf Basis der Vollkostenrechnung. Eingefügt im Kapitel 3.5, Die Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung. In: Schneidewind, Petra: Controlling im Kulturmanagement. Wiesbaden: Springer VS 2013, S. 64–80, hier: S. 74.

8 Auswertung der VDR-Mitgliederumfrage zur Situation der Restauratoren in Deutschland. In: FORWARD Forum Wissenschaftliches Arbeiten in Restaurierung und Denkmalpflege. Eine Bestandsaufnahme zum Europäischen Kulturerbejahr 2018. Bonn: Verband der Restauratoren 2017, S. 142–169; hier: S. 156.

9 Ebenda, S. 168.

Wenn Sie nach TVöD oder in Anlehnung an TvöD bezahlt werden, in welcher Entgeltgruppe sind Sie?

Mehrheitlich EG9 (42%). Männer sind tendenziell etwas besser eingruppiert. Höhere Vergütung mit zunehmendem Alter (ähnlich wie bei den Selbständigen).

Im Detail:	EG6	EG7	EG8	EG9	EG10	EG11	EG12	EG13	EG14	EG15
alle	2,92	0,58	2,92	42,11	14,61	12,87	2,34	17,54	1,75	2,92
Frauen	3,55	0,71	2,84	44,68	16,31	9,93	2,84	17,02	0,71	2,13
Männer	0,00	0,00	3,33	30,00	6,67	26,67	0,00	20,00	6,67	6,67
21-30 Jahre	9,09	4,54	9,09	45,45	4,54	0,00	4,54	22,73	0,00	0,00
31-40 Jahre	1,69	0,00	1,69	42,37	20,34	13,56	1,69	15,25	1,69	1,69
41-50 Jahre	2,38	0,00	2,38	50,00	16,66	11,90	2,38	16,66	0,00	0,00
51-60 Jahre	2,63	0,00	0,00	34,21	13,16	18,42	2,63	18,42	5,26	5,26

(Anm.: Angaben in Prozent)

Abb. 3: Tarifentgelt von Restauratoren, Restauratorinnen im Öffentlichen Dienst (2017).
 Quelle: VDR-Mitgliederumfrage zur Situation der Restauratoren in Deutschland.
 In: FORWARD Forum Wissenschaftliches Arbeiten in Restaurierung und Denkmalpflege.
 Eine Bestandsaufnahme zum Europäischen Kulturerbejahr 2018. Bonn: VDR 2017,
 S. 142–169; hier: S. 168.

Unzufriedenheit kommt (Abb. 3): 42 Prozent werden nach Entgeltgruppe 9 bezahlt, 22 Prozent beziehen ein Entgelt, das die Anwendung von Kenntnissen aus einem Masterabschluss voraussetzt (Entgeltgruppen 13 bis 15).¹⁰

Das gewandelte Berufsbild des Restaurators hat auch Eingang in die neuen Entgeltordnungen des TVöD Bund (seit 1.1.2014) und des TVöD für die Kommunen (seit 1.1.2017) gefunden. Bis dahin lagen der Eingruppierung von Restauratoren die völlig veralteten Protokollerklärungen des BAT von 1968 zugrunde, auch nachdem 2005 der BAT durch den TVöD abgelöst worden war. Die Tarifverträge für den deutschen öffentlichen Dienst listen zwar überarbeitet, aber immer noch auf Basis der Protokollnotizen von

¹⁰ Ebenda, S. 168.

1968 detaillierte Eingruppierungsmerkmale für „Beschäftigte in der Konservierung, Restaurierung, Präparierung und Grabungstechnik“ (TV-L ohne Grabungstechnik) auf und weisen diesen eine große Bandbreite an Entgeltgruppen zu; sehr häufig werden Stellen also im unteren Bereich (EG 9 und 10) der Möglichkeiten bewertet, während die Beschäftigten eine höhere Eingruppierung als angemessen empfänden (die Entgeltgruppen reichen grundsätzlich von 1 bis 15, im angegebenen Tätigkeitsfeld beginnen sie mit Gruppe 4 und reichen im TV-L nur bis 13). Es sei dahingestellt, wie viele Arbeitgebende die Stimmungslage dadurch beeinflusst haben, dass sie unterschiedlich anspruchsvolle Tätigkeiten geschickt kombiniert haben – im deutschen öffentlichen Dienst wird das Entgelt gezahlt, dass der mehrheitlichen regelmäßigen Tätigkeit entspricht, auch wenn der Arbeitsplatz – zu weniger als der Hälfte der Zeit – höher zu vergütende Tätigkeiten umfasst. Unabhängig davon verbirgt sich hinter dieser Unzufriedenheit das Strukturproblem, dass viele Restauratoren und Restauratorinnen einen Masterabschluss haben, die jeweiligen Tarifmerkmale aber häufig Tätigkeiten beschreiben, für die nach Ansicht der Tarifparteien ein Bachelorabschluss ausreicht.

Bei den Selbstständigen sieht es nicht besser aus: Fast zwei Fünftel (37,7 Prozent) können nur „genügend“ oder gar nicht von ihrem ausgeübten Beruf leben.¹¹ Die begrenzte Höhe der tatsächlich erwirtschafteten Stundensätze selbstständiger Restauratoren, Restauratorinnen liefert dazu eine plausible Begründung: Stundensätze von

bis zu 30 Euro	berechnen	7,77 Prozent,
bis zu 40 Euro	berechnen	25,65 Prozent,
bis zu 50 Euro	berechnen	45,08 Prozent,
bis zu 60 Euro	berechnen	14,51 Prozent,
bis zu 70 Euro	berechnen	5,00 Prozent,
über 70 Euro	berechnen	2,00 Prozent;

der arithmetische Mittelwert liegt bei 44,08 Euro/Stunde.¹² Es ist nur schwer vorstellbar, dass eine solche Situation sich nicht auf die Qualität der ausgeführten Arbeiten auswirkt, dass die unzufriedenstellende Bezahlung sowie die hohe Konkurrenz nicht qualitätsmindernd wirken. Jan Raue, der aktuelle

¹¹ Ebenda, S. 153.

¹² Ebenda, S. 165.

Präsident des Berufsverbandes VDR, meint dazu: „Es liegt auf der Hand: Eine gegenwärtig spürbar geringere Akzeptanz für Wissenschaftlichkeit auf dem Gebiet des Restaurierens und Konservierens, einhergehend mit einer drohenden Verschlechterung der Qualität auf diesem Gebiet.“¹³

Fazit

Offensichtlich sind Bewahrungsaufgaben in Museen weder einfach zu erfüllen noch problemlos an Externe zu vergeben. Dieser Beitrag hat etliche Aspekte angeschnitten, ohne sie schlüssig darstellen zu können: Beispielsweise mag der – im Verhältnis zum Gesamtbudget – geringe Etat für Bewahrungsaufgaben auf die gegenwärtige Dominanz der Ausstellungstätigkeiten verweisen oder vorwarnen, dass geringe tägliche Sammlungspflege zu einer Benachteiligung der Sammlung und zukünftig zu – vermeidbaren – Verlusten führen wird.

Nicht alle Tätigkeiten lassen sich Externen übertragen, da durch die reduzierte Sammlungskennntnis viele Probleme gar nicht erst erkannt werden. Outsourcen könnte sich hier negativ auf die Erhaltung der Sammlung auswirken. Grundsätzlich ist jedes Outsourcing mit Managementfunktionen verknüpft, die ebenfalls nicht aus dem Haus gegeben werden können (Planung, Auswahl des geeignetsten Angebots, Überwachung der Ausführung, qualitative Ergebniskontrolle); auch diese Tätigkeiten verlangen nach restauratorischer Fachkenntnis. Am klarsten umgrenzt und deswegen als die am besten zu verantwortende Outsourcing-Kandidatin erscheint die restauratorische Mitarbeit bei Wechselausstellungsprojekten, die besonders in Kunstmuseen einen wesentlichen Anteil der restauratorischen Aufgaben ausmachen.

Outsourcing gehört in den Argumentationszusammenhang, die Kosten vermeintlich im Zaum zu halten, möglichst flexibel Arbeitskräfte einzusetzen und das – teure – hauseigene Personal auf die Kernkompetenzen zu fokussieren. Darauf spielt die Formulierung des Beitragstitels an, dass Outsourcing Probleme bearbeitet – und neue schafft, beispielsweise die vermehrt erforderliche Beurteilung von Qualifizierungen, Qualitäten und gerechtfertigten Preisen. Dass das Problemfeld bereits gesehen wurde, zeigt die laufende Erweiterung der Normenreihe „Erhaltung des Kulturellen Erbes“. Es wäre eine

13 Raue, Jan: Mit Leiden- und Wissenschaft. In: FORWARD Forum Wissenschaftliches Arbeiten in Restaurierung und Denkmalpflege. Eine Bestandsaufnahme zum Europäischen Kulturerbejahr 2018. Bonn: Verband der Restauratoren 2017, S. 16–30; hier: S. 18.

Fachdiskussion wert, ob eine Honorarordnung für Konservierung und Restaurierung, vergleichbar jener für Architektur- und Ingenieurleistungen, zur Bewältigung des Problemfeldes beitragen könnte. Des Weiteren wäre zu diskutieren, wie die persönliche Qualifizierung zu erhalten ist. Eine Verpflichtung zur jährlichen Fortbildung, wie bei den Ärzten und Architekten stellt ein denkbare Modell dar, um aktuelles Wissen zu generieren.

Für Outsourcing sprechen die sich immer feiner ausdifferenzierenden Bedarfe und die darauf reagierenden Spezialisierungen in den Studienrichtungen. Die Spezialisierung ist ein Muss, nicht nur weil sie von den Berufsverbänden national und international (VDR, ICOM-CC, ECCO, ENCoRE) gefordert wird, sondern auch, um Kulturgut optimal zu erhalten. Schädler-Saub setzt dies in den Kontext des Studiums und fragt:

Birgt die Hochschulausbildung die Gefahr einer praxisfernen Verwissenschaftlichung der Restaurierung in sich? Nein! Es ist wichtig, Möglichkeiten der Spezialisierung anzubieten, wie zum Beispiel in Kunsttechnologie, Restaurierungsgeschichte oder Mikrobiologie, um den wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern. Aber das primäre Ziel der Hochschulausbildung bleibt es, umfassend qualifizierte Fachleute für die operative Praxis der Restaurierung auszubilden.¹⁴

Die Weiterentwicklung restauratorischen Wissens und der Spezialisierungen beruht auf einschlägiger Forschung, an der bislang Hochschulen die Hauptlast tragen, obwohl es leistungsstarke Forschungsmuseen und Museumskomplexe gibt.

Die Museumsrealität verlangt nach Spezialisierungen und gleichermaßen nach generalistischem Sachverstand, so wie die Hausarztpraxis neben den medizinischen Spezialisierungen ihre Position gut behaupten kann. Unverständlich ist, dass bislang die Fachrestauratoren, Fachrestauratorinnen der Präventiven Konservierung selten für diese generalistischen Aufgaben beauftragt oder angestellt werden. Auch die Präventive Konservierung ist eine Spezialisierung, aber eine, die das gesamte System betrachtet und einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt.

14 Schädler-Saub, Ursula: Anmerkungen zu Theorie und Praxis der wissenschaftlichen Restaurierung in der Baudenkmalpflege vom frühen 20. Jahrhundert bis heute. In: FORWARD Forum Wissenschaftliches Arbeiten in Restaurierung und Denkmalpflege. Eine Bestandsaufnahme zum Europäischen Kulturerbejahr 2018. Bonn: Verband der Restauratoren 2017, S. 57–66; hier: S. 62.

An qualifiziertem Personal für diese vielfältige Arbeit fehlt es nicht, denn von den Hochschulen kommen genügend Absolventen und Absolventinnen, die den Anforderungen des Marktes entsprechen. Eher scheint es an Verständnis und (pekuniärer) Wertschätzung für die restauratorische Arbeit zu mangeln – ein Text im Aufgabenheft der berufsständischen Vereinigungen.

So sachlogisch diese gebündelten Erörterungen auch klingen, so fern von vielen Museumsrealitäten sind sie auch: Die Mehrheit unter – wohl nicht nur den deutschen – Museen kennt die geschilderten Probleme nur aus der Perspektive, möglicherweise etwas an eine selbstständige Restauratorin vergeben zu können, oft aber ohne jede restauratorische Unterstützung arbeiten zu müssen, weil kein Budget für Honorarforderungen – in welcher Höhe auch immer – zur Verfügung steht und auch in Bundesländern mit leistungsstarker Museumsberatung diese nicht jede konservatorische Aufgabe übernehmen oder deren Bearbeitung fachlich begleiten kann.

Die fünf Kernaufgaben der ICOM-Definition sprechen lakonisch von „Bewahrung“, ohne an eine bestimmte Qualifikation oder ein Leistungsniveau zu appellieren. Wenn nicht die Verrichtung, sondern das Ergebnis zählt, öffnet sich die (bislang kaum gelöste) Frage, wie abgesichert werden kann, dass die Museen in ihrer Vielfalt, in ihren oftmals sehr begrenzten Möglichkeiten dem Anspruch der Kernaufgabe Bewahrung gerecht werden können, wenn bei ernsthafter Betrachtung das – vielen Museen ohnehin unerreichbar scheinende – Outsourcing diesen Anspruch nicht fehlerfrei bewältigt, sondern seinerseits neue Anforderungen eröffnet.

„... da waren es nur noch drei“: freiwilliger Verzicht auf Museums-Kernaufgaben

Es ist ein offenes Geheimnis, dass nicht alle Einrichtungen, die als Museen gelten, alle (vier, fünf oder sechs) Kernaufgaben aus der ICOM-Definition erfüllen; als Beispiele werden aber allenfalls Fälle objektiv unmöglicher Aufgabenerfüllung genannt (das Museum erwirbt keine Musealien mehr, weil alle infrage kommenden Dinge entweder schon vorhanden oder astronomisch teuer sind). In diesem Tagungspanel galt das Interesse Museen, deren Verantwortliche bewusst und ohne Sachzwang Kernaufgaben auslassen, obwohl ihnen der ICOM-Text geläufig ist.

Die Paneldiskussion der Tagung betrat unterschiedliche Themenfelder. Zunächst wurde nachgedacht, wo die Grenze zwischen freiwilligem Verzicht und der Notwendigkeit, sich wegen begrenzter Ressourcen konzentrieren zu müssen, liegt. Als Konsequenz daraus schlug Sibylle Lichtensteiger vor, die Definitionsbestandteile flexibler zu handhaben, sodass je nach den individuellen Stärken Einrichtungen nebeneinandertreten, die unterschiedliche Kernaufgaben oder die Kernaufgaben unterschiedlich intensiv erfüllen. Das Schlagwort „Museum“ für eine große Bandbreite an Institutionen sei notwendig, weil Fördermittel unter diesem Begriff vergeben werden, weil Terminrubriken der Massenmedien und die Suchgewohnheiten des Publikums dieses Wort verwenden. Dem wurde entgegengehalten, dass klare Grenzziehungen erforderlich bleiben, beispielsweise zwischen Museum und Ausstellungshaus. Als dritte Position wurde formuliert, dass es im Kern um „museales Verhalten“ gehe, dass sich beispielsweise auch im Sammeln von Tonaufzeichnungen zeige; soweit man die Steinzeit als ein immaterielles Erbe betrachte, eröffneten sich andere Handlungsoptionen als die traditionellen Kernaufgaben.

Beat Gugger

„Das Museum ohne Wände“ – Musée des Migrations Suisse

Für die Schweiz und ihre Entwicklung ist Aus- und Einwanderung eigentlich ein zentrales Thema. Das Land hat wenig Rohstoffe und bot vor allem in den alpinen Regionen nur ein karges Leben, sodass viele Schweizerinnen und Schweizer über viele Jahrhunderte angewiesen waren, ihr Glück außerhalb des Landes zu suchen. Bis heute lebt in vielen Familien die Erinnerung – unterstützt durch Briefe und alte Fotos – an Vorfahren weiter, die nach Amerika, nach Russland oder in andere Weltgegenden ausgewandert sind und über Generationen bis heute mit der alten Heimat in Verbindung blieben. In gewissen Regionen der Schweiz sind die Männer in fremde Kriegsdienste gezogen oder arbeiteten saisonal als ausgewiesene Fachleute – wie zum Beispiel die Zuckerbäcker aus dem Engadin – in den großen Metropolen Europas in verschiedensten spezialisierten Berufen, um immer wieder zur Zeit der Ernte oder im Winter mit dem Verdienst aus den Großstädten in die arme Heimat zurückzukehren. Viele Regionen waren auf das von jungen Männern und Frauen in der Fremde Verdiente existenziell angewiesen.

Erstmals mit dem Bau des Gotthardtunnels Ende des 19. Jahrhunderts und dem Beginn der Industrialisierung, doch vor allem seit der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg wird die Schweiz zu einem Einwanderungsland: Die

boomende Wirtschaft braucht Arbeiter und Arbeiterinnen. Viele der damaligen sogenannten Gastarbeiter aus südlichen Ländern sind heute Schweizerinnen und Schweizer und damit Teil der schweizerischen Identität geworden.¹

Wo bitte geht's zur Geschichte der Migration?

Obwohl wir in einer postmigrantischen Gesellschaft leben, ist das Bewusstsein, dass die Schweiz eine weit zurückreichende Migrationsgeschichte hat, bis heute kaum Teil der kollektiven Erinnerung. In den 2000er-Jahren trug das erste Kapitel der Dauerausstellung im Schweizerischen Landesmuseum den provokativen Titel *Keiner war schon immer da*. Erst 2018 ist eine erste umfassende Publikation zur Schweizer Migrationsgeschichte erschienen.

Doch seit der Jahrtausendwende ist das Thema Migration in der Gesellschaft, der Politik – und damit auch in der Kultur – virulent geworden. Verschiedene Museen haben das Thema in Sonderausstellungen aufgenommen.

In den 1990er-Jahren wurde von einer Gruppe aus Winterthur ein Projekt zum Aufbau eines schweizerischen Migrationsmuseums gestartet. Es gab wohl verschiedene Gründe, warum das Projekt nicht vom Fleck gekommen ist; nicht zuletzt führte die Finanzkrise dazu, dass das Projekt 2009 aufgegeben wurde.

Gleichzeitig entwickelten die beiden Schriftsteller Daniel de Roulet und Fabio Pusterla in der französischsprachigen Schweiz die Idee, ein Jahrbuch mit Migrationsgeschichten herauszugeben. Dass die Bücher jeweils in einem Museum vorgestellt werden sollten, fand bei den Geldgebern und den verantwortlichen Stellen so großen Anklang, dass man sich überlegte, ob nicht die Idee, sich mit Migrationsgeschichten in verschiedenen Museen in der Schweiz zu präsentieren, ein neuer Weg sein könnte, Schweizer Migrationsgeschichte sichtbar werden zu lassen.

Die ganze Schweiz soll zum Migrationsmuseum werden

Doch wie sollte das konkret aussehen? Eine Gruppe von Literaturinteressierten und Ausstellungsleuten haben in verschiedenen Gesprächen und Workshops

1 Holenstein, André; Kury, Patrick; Schulz, Kristina: Schweizer Migrationsgeschichte. Von den Anfängen bis zur Gegenwart. Baden: Hier und Jetzt 2018.

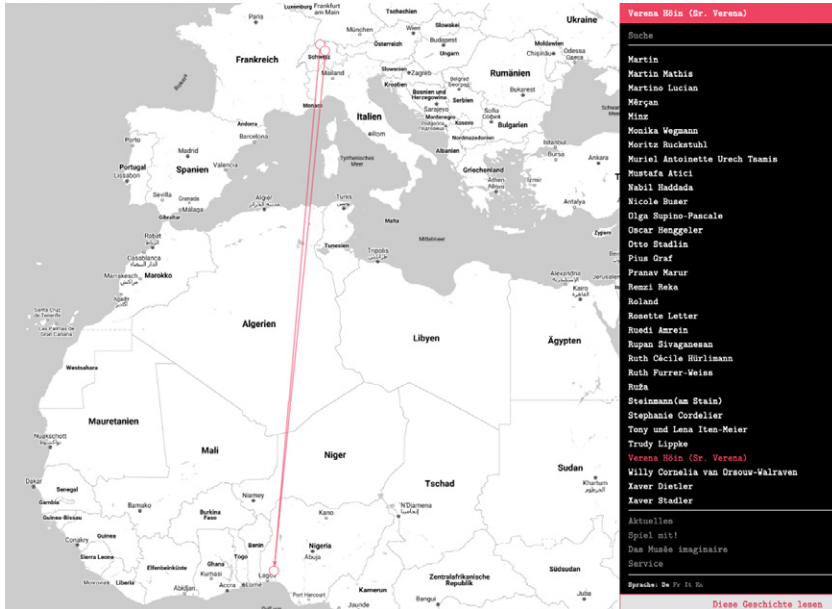


Abb.: Auf der virtuellen Weltkarte werden die Wanderbewegungen zahlreicher Personen und ihre Migrationsgeschichten sichtbar gemacht – hier der Verena Höin (1910–2005) von Kaisen (Aargau) über Ibadan (Nigeria) und zurück nach Zug.
Screenshot: www.mimsuisse.ch, 2020

die Idee konkretisiert: Das Projekt „Schweizerisches Migrations-Museum“ hat nicht ein eigenes Haus mit einem festen Standort, sondern „nistet sich“ bei bestehenden Museen ein: Wir mieten in Museen einen Quadratmeter Ausstellungsfläche und stellen in der Dauerausstellung eine von uns konzipierte Vitrine in Kofferform auf. Darin ist eine – meist lokal verankerte – Migrationsgeschichte mit einem Objekt, mit Bildern oder einer Medienstation ausgestellt. Im Vitrinendeckel erzählt ein kurzer Text die Lebensreise der dargestellten Person.

Die ursprüngliche Idee stammte ja aus Kreisen der Schweizer Literatur, bis heute ist das Musée des Migrations Suisse stark mit der Schweizer Literaturszene verbunden: Die von uns gesammelten Migrationsgeschichten werden von Schriftstellern – alles Mitgliedern des Verbandes „Autorinnen und Autoren der Schweiz“ – verfasst.

Das Musée imaginaire des migrations (MiM) hat zwar keinen konkreten Ort, doch über die eigene Homepage www.mimsuisse.ch sind die einzelnen Standorte miteinander verknüpft. Hier befindet sich auch das Archiv der im Laufe der Jahre zusammengetragenen Migrationsgeschichten (Abb., S. 66). Während in den Koffervitrinen in den Museen nur ein kurzer Text einen Überblick der biografischen Daten der dargestellten Person gibt, befindet sich hier die ausführliche Lebensgeschichte mit Fotos und weiteren Materialien. Eine animierte Weltkarte visualisiert das Netz der weltweit rund um den Globus gespannenen Geschichten.

Das Interesse bei den Museen war groß. Bisher sind fünf Museen beteiligt:

- » Museum für Kommunikation, Bern,
- » Ortsmuseum Langenthal/Oberaargau,
- » Kultur-Historisches Museum Grenchen/Solothurn,
- » Dichter- und Stadtmuseum Liestal/Baselland,
- » Museo della Dogane Svizzera, Cantine di Gandria/Tessin.

Die beteiligten Museen konnten mit der Teilnahme am MiM-Projekt das Thema Migration elegant in ihrem Haus verankern.

Eigentlich gäbe es noch mehr interessierte Museen, doch der Aufwand für die Recherche, Konzeption und Realisierung einer MiM-Vitrine ist gewaltig. Obwohl das Konzept des MiM mit der Präsenz von Vitrinen in den Dauerausstellungen von schweizerischen Museen weitergeht, haben wir nach neuen Wegen der Zusammenarbeit mit den Museen gesucht.

Wir sind bereit und mischen uns weiterhin ein

Mittlerweile hatten wir auf unserer Homepage einen großen Schatz an aufgearbeiteten Migrationsgeschichten, verschiedenste Kontakte und im Bereich der musealen Umsetzung von Migrationsthemen eine große Kompetenz.

Weiterhin ist uns die Zusammenarbeit mit der Museumsszene ein wichtiges Anliegen. Durch die mediale Präsenz der in den Museen platzierten MiM-Vitrinen, unserer Teilnahme an Tagungen und Workshops zum Thema Migration haben sich neuen Kontakte und Möglichkeiten ergeben: Wir werden immer wieder eingeladen, in der Konzeptphase bei der Entwicklung von Sonderausstellungen mitzudiskutieren. Konkret geworden ist bisher die

Beteiligung an der Sonderausstellung *anders.wo – Zuger Aus- und Einwanderungsgeschichten* im Sommer 2018 im Museum Burg Zug.

Unser Beitrag war das Konzept eines temporär betriebenen „Migrationsbüros“: Wir richteten in der Sonderausstellung in einem eigenen Raum – augenzwinkernd – eine Amtsstube ein. Einmal im Monat war das Büro von uns besetzt. Besucherinnen und Besucher konnten vorbeikommen und uns ihre persönliche Migrationsgeschichte erzählen. Wir nahmen die Geschichte in das Archiv auf unserer Homepage auf. Viele intensive Begegnungen haben an den Tagen stattgefunden.

Wir bleiben der Idee treu: Es soll für ein schweizerisches Migrationsmuseum keinen fixen Ort geben, sondern wir sind dort dabei, wo in Museen oder anderen Kulturinstitutionen in der Schweiz Migration thematisiert wird und konkrete Geschichten und Migrations-Schicksale diskutiert und präsentiert werden sollen. So bleibt das Thema für uns, die Museen, mit denen wir zusammenarbeiten, und nicht zuletzt auch für die beteiligten Migrantinnen und Migranten aktuell und muss immer neu verhandelt werden.

Das MiM und die Museumsdefinition

Die ersten Startversuche des Musée imaginaire des migrations gleichen zahllosen anderen Projekten, die mit Elan darangehen, ein Museum zu gründen; gewiss ist das Ziel stets ein Museum, das allen Erwartungen an eine solche Institution entspricht. Manche Projekte wurden nie realisiert, andere blieben auf halber Strecke stehen. Die Besonderheit des MiM liegt im zweiten Anlauf, der von einem Buchprojekt kommend erneut auf das Museumswesen zugeht und nach geeigneten Mitteln zum Zweck, nicht nach Standards und Definitionsbestandteilen Ausschau hält.

Mit den Augen der ICOM-Museumsdefinition ist das MiM eine Spezialsammlung, die von realen Biografien ausgeht und von dort aus nach Fotodokumenten und Urkunden, aber auch dreidimensionalen Gegenständen greift. Die Forschungstätigkeit läuft der Sammlung als Suche nach mitteilungswilligen Zeitzeugen und als biografische Recherche voran; die wahrgenommene Hauptaufgabe heißt in der ICOM-Wortwahl Vermittlung: Die Inhalte stehen dauerhaft auf der Webseite, tauchen als Ausschnitte, aber auch unvermutet in der einen oder anderen Dauerausstellung quer durch die Schweiz auf.

Der wesentliche Verzicht des MiM betrifft nicht die einzelnen Kernaufgaben, sondern das Museum als Institution – es fehlen die dauerhaft

Beschäftigten, die regelmäßig in einem, dem Museumszweck gewidmeten, Gebäude zur Arbeit erscheinen. Es fehlen Magazinräume, in denen eine beständig anwachsende Sammlung dauerhaft lagern könnte, es fehlt die Dauerausstellung an einem bekannten (aber vielleicht von nur wenigen besonders Interessierten aufgesuchten) Ort. Das MiM ist unterwegs, ortlos in Bewegung wie sein Thema und verbindet sich wie ein (gutartiger) Parasit mit ortsgebundenen, institutionalisierten Museen, um sein Thema immer wieder neu einzubringen.

Wissenschaftlich fundierte, aktivierende Vermittlung – Sammeln und Forschen können andere besser!

Den fünf sogenannten Kernaufgaben eines Museums ausreichend nachzukommen, ist für kleinere und mittelgroße Einrichtungen oft schwierig, teils auch unmöglich, während in Substanz, Ressourcen und Personal größere Institutionen solche Problemlagen kaum kennen. An welchen Stellen ein kleineres Museum nun ansetzen kann, um auf einzelne Aufgaben (mehr oder weniger) freiwillig zu verzichten, ihnen aber trotzdem in beschränktem Umfang nachzukommen bzw. den Ansprüchen gerecht zu werden, soll hier anhand des Beispiels eines archäologischen Freilichtmuseums dargestellt werden.

Archäologische Freilichtmuseen – Selbstverständnis und Aktivitäten

Der Weltverband ICOM akzeptierte 1982 die vom Verband europäischer Freilichtmuseen erarbeitete Definition von Freilichtmuseen als

wissenschaftlich geplante und geführte oder unter wissenschaftlicher Aufsicht stehende Sammlungen ganzheitlich dargestellter Siedlungs-, Bau-, Wohn- und Wirtschaftsformen unter freiem Himmel und in einem zum Museumsgelände erklärten Teil der Landschaft.

Archäologische Museen im Freien, in denen Zeugnisse der Ur- und Frühgeschichte präsentiert werden, etwa als Rekonstruktionen, können nur ausnahmsweise als Freilichtmuseen anerkannt werden.“¹

Diese formulierte Ausnahme schließt bündig an die Kriterien zur Aufnahme von ICOM-Mitgliedern an, die einen Einzelfallentscheid für Institutionen vorsehen, die die grundlegenden Kriterien nicht vollumfänglich erfüllen.²

Diese „Grundsätze“ von 1982 waren als Fortschreibung der ICOM-Deklaration von 1957 gedacht. Hinsichtlich archäologischer Freilichtmuseen hielt sich das ältere Dokument ähnlich kurz, aber auch etwas offener:

Man kann die Bezeichnung Freilichtmuseum einem Museum nicht verweigern, dessen Gebäude – ganz oder zum Teil – als Kopien oder maßstabsgerechte Rekonstruktionen nach originalen Vorbildern aufgebaut und auch entsprechend eingerichtet und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht sind.

Dieses Zugeständnis gilt unter der Bedingung, dass

1. originale Baudenkmale der ausgestellten Typen nicht mehr zur Verfügung stehen,
2. die Kopien oder Rekonstruktionen nach den strengsten wissenschaftlichen Methoden hergestellt werden.³

Archäologische Freilichtmuseen stellen also im Verband ICOM den akzeptierten Sonderfall dar, dass auf der Basis archäologischer Funde und Befunde, aber ohne real noch existierende Vorbilder solche „ganzheitlichen Darstellungen von Siedlungs-, Bau-, Wohn- und Wirtschaftsformen“ der Ur- und Frühgeschichte rekonstruiert werden. Folglich ist die Kernaufgabe, das „materielle und immaterielle Erbe der Menschheit und deren Umwelt“ zu sammeln, ausgesetzt, weshalb sich außerdem die Kernaufgabe des Bewahrens der Musealien erübrigt.

1 Abschnitt I, Ziffern 1 und 3 Grundsätze über die Anlage und den Betrieb von Freilichtmuseen [des Verbands europäischer Freilichtmuseen]. Abdruck in: Freilichtmuseen. Geschichte – Konzepte – Positionen. München: Deutscher Kunstverlag 2006, S. 179–190; hier: S. 180f.
2 Artikel 3 Abschnitt 2 ICOM-Statuten. URL: <https://icom.museum/en/about-us/missions-and-objectives> (gesehen 25.7.2019).
3 Abschnitt VI ICOM-Deklaration zu Freilichtmuseen von 1957. Abdruck in: Freilichtmuseen. Geschichte – Konzepte – Positionen. München: Deutscher Kunstverlag 2006, S. 173–178; hier: S. 176.

Die aktuelle Entwicklung archäologischer Freilichtanlagen ist auch vor dem Hintergrund der in den letzten drei Jahrzehnten festzustellenden Lösung traditioneller archäologischer Museen von den stark auf die Exponate bezogenen Ausstellungen zu bewerten.

Durch eine Einbindung der archäologischen Freilichtmuseen in das Forschungsnetz dienen diese Anlagen als wichtige „Dolmetscherinnen“ archäologischer Erkenntnisse und Fragen für ein breites Publikum. Allgemein ist festzustellen, dass die Gäste dieser Einrichtungen eine Balance zwischen Seriosität und Unterhaltung wünschen, sodass sich unmittelbar die Frage nach der korrekten Bezeichnung für solche Institutionen stellt. Vorschläge wären hierfür – im ersten Fall unter bewusster Ausklammerung des Wortes Museum – „Vorgeschichtswerkstatt“ oder „Lebendes Museum“, denn in archäologischen Freilichtmuseen stehen nicht die Artefakte im Mittelpunkt, sondern Menschen, sowohl im leibhaftigen Sinn des pädagogischen Personals als auch in Form von Installationen und/oder Animationen dargestellten Menschen.

Die Verantwortlichen für das Angebot der archäologischen Freilichtmuseen und dessen Gestaltung benötigen ein besonderes, dauerhaftes Bewusstsein und Sensibilität für die möglichen Bedeutungen von archäologisch-naturkundlichen Rekonstruktionen, Modellen und allgemein allen Visualisierungen vor allem in Hinblick auf die stark dem „Zeitgeist“ unterworfenen (umwelt- und kultur-)politische Nutzbarkeit, auf die Frage der (wissenschaftlichen und pädagogisch sinnvollen) Kenntnisvermittlung und auf die Wahrnehmung und Nutzung solcher Anlagen als (touristische) „Abenteuerplätze für Zeitreisen“. Diese Haltung ist unabdingbar, um ungewünschten und einseitigen Nutzbar-machungen konzeptionell, argumentativ und praktisch begegnen zu können, nicht zuletzt aber auch, um der Kernaufgabe der Vermittlung, trotz aller notwendigen Kundenorientierung, gerecht werden zu können. Nur so lassen sich dauerhaft die drei grundlegenden Ziele von Geschichtsmuseen – Erinnerung, Bildung und Identitätsstiftung – im Sinne moderner Sinn- und Orientierungsleistung erreichen und sichern. Das grundsätzliche Problem einer durch solche Anlagen verzerrten Wahrnehmung der historischen Wirklichkeit muss gerade auch deshalb den Museumsgästen, aber auch den Verantwortlichen selbst immer wieder bewusst gemacht werden.

Der Steinzeitpark Dithmarschen als Beispiel

Als Beispiel für ein archäologisches Freilichtmuseum soll hier der seit 1997 in Albersdorf im Landkreis Dithmarschen (Schleswig-Holstein) bestehende, über 40 Hektar große Steinzeitpark Dithmarschen vorgestellt werden. Der Steinzeitpark bildet eine organisatorische Einheit mit dem an einem zwei Kilometer entfernten Standort angesiedelten „herkömmlichen“ Museum für Archäologie und Ökologie Dithmarschen, das originale Artefakte sowie rekonstruierte Steinzeitsiedlungen von der Mittelsteinzeit bis zur frühen Bronzezeit ausstellt. Unter dem Titel „Steinzeithaus“ ist die Errichtung eines Ausstellungs- und Bildungszentrums im Eingangsbereich des Steinzeitparks geplant, welches ab 2023 die Ausstellungen des Museums für Archäologie und Ökologie in den Steinzeitpark integrieren wird. Beide musealen Einrichtungen dienen zum einen der Vermittlung von Forschungsergebnissen aus der Archäologie, zum anderen sollen auch Zusammenhänge des Naturhaushalts und der Landschaftsentwicklung breiten Bevölkerungskreisen nähergebracht werden, um so für den Schutz heute seltener Natur- und Kulturgüter zu werben.

Landschaftserfahrung, angewandte Archäologie und Naturerleben treten als immer wiederkehrende Bezugspunkte in der Wissens- und Erfahrungsvermittlung vieler archäologischer Freilichtmuseen auf und werden als für die Museumsgäste allgemein und individuell bedeutsame Themen präsentiert. Die „Abenteuer-Landschaft Freilichtmuseum“ versteht sich als bewusst interessant gestaltete, problemorientierte Lernumgebung, die pädagogische Ergebnisse beeinflusst und somit keinesfalls nur als „Staffage“ für töpfernde, getreidemahlende und breikochende Schulklassen dient. Im besten Fall können emotionale Erlebnisse Begeisterung wecken und damit auch einen überzeugten, dauerhaften Einsatz für den Schutz von Landschaft und ihren natürlichen und kulturellen Elementen durch die Museumsgäste ermöglichen.⁴

Mit Hilfe eines wissenschaftlichen Beirats wurde ein erlebnisorientiertes Bildungskonzept zur Erweiterung des Außengeländes erarbeitet, das seit 2010 schrittweise umgesetzt wird. Neben diesen Baumaßnahmen im Rahmen der inhaltlichen Erweiterung und touristischen Attraktivierung des Steinzeitparks finden regelmäßig begleitende landschaftsgeschichtliche und

4 Friedrich, Tosca; Meller, Birte; Kelm, Rüdiger: Schöner Wohnen in der Steinzeit – Experiment, Ausbildung und Vermittlung im Steinzeitpark Albersdorf. In: Experimentelle Archäologie in Europa 7 (2008), S. 23–31. – Kelm, Rüdiger: Die pädagogische Nutzung des Archäologisch-Ökologischen Zentrums Albersdorf (Deutschland). In: EuroREA – (re)construction and experiment in archaeology. European platform 2 (2005), S. 93–104.

archäologische Forschungen durch dauerhafte Kooperationspartner statt. Dazu gehören die landschaftsgeschichtlichen Forschungen des Instituts für Ökosystemforschung der Universität Kiel, Pollenanalysen und Grabungen unter anderem an Großsteingräbern in der Region in Zusammenarbeit mit dem Institut für Ur- und Frühgeschichte der Universität Kiel. Außerdem steht das große Parkgelände regelmäßig für experimentalarchäologische Studien zur Verfügung, zum Beispiel im Rahmen von Wohnversuchen in Zusammenarbeit mit dem Archäologischen Institut der Universität Hamburg oder für Brandrodungsversuche im Waldbereich.

Die wissenschaftliche Basis der Vermittlungsarbeit

Alle Modelle der Häuser, die Rekonstruktionen im Gelände und die Einrichtungsgegenstände in den Hausnachbauten sowie ihre Platzierung wurden auf der Grundlage diverser archäologischer Befunde des Mittelneolithikums der Zeit um 3.000 v. Chr. vor allem aus dem mitteleuropäischen Raum, aber auch aus darüber hinaus als Zitate dieser Befunde angefertigt. Dabei wurden für die Einrichtung eines in Originalgröße nachgebauten Hauses modellartige, aus den verschiedenen Fundspektren erschlossene Vorstellungen zur grundsätzlichen Ausgestaltung von neolithischen Wänden, Böden, Zwischengeschossen, Trennwänden, Sitzgelegenheiten, Webstühlen, Öfen, Mahlsteinen, Türen, Inneneinbauten, Herdstellen, Vorratsgruben und Türschwellen entwickelt.⁵

Eine solche, aus befundorientiert-puristischer Sicht zu kritisierende Darstellung ermöglicht den Museumsgästen einen grundsätzlichen Eindruck von den Lebensverhältnissen der ersten norddeutschen Bauern, auch wenn die Rahmenbedingungen der dauerhaften Nutzung den nur kurz anwesenden Museumsgästen nicht vermittelt werden können. Der Steinzeitpark Dithmarschen bietet deshalb Schülerinnen und Schülern sowie allgemein Kinder- und natürlich auch Erwachsenengruppen eine direkte Begegnung mit urgeschichtlichen Denkmälern und der dazugehörigen „jungsteinzeitlichen“ Kulturlandschaft, mit alten Wohn- und Siedlungsformen, mit alten Haustierrassen und vielem anderen mehr, das Einsichten in vergangene Lebensformen bieten

5 Kelm, Rüdiger: Die frühe Kulturlandschaft der Region Albersdorf (Kreis Dithmarschen, Schleswig-Holstein) – Grundlagen, Erfassung und Vermittlung der urgeschichtlichen Mensch-Umwelt-Beziehungen in einer Geestlandschaft. Kiel: Verein zur Förderung der Ökosystemforschung zu Kiel 2006.

kann. Häufig werden in der praktischen pädagogischen Arbeit auch ethnologische Analogien herangezogen.

Das Prinzip der aktivierenden Vermittlung

Bei den pädagogischen Veranstaltungen des Steinzeitparks Dithmarschen bilden jeweils ein handlungs- und ein erlebnisorientierter Teil den Schwerpunkt des Programms. Generell finden diese Angebote in der weitgehend authentischen, problemorientierten Lernumgebung des Steinzeitdorfes statt und bestehen immer aus einem einführenden instruktiv-erläuternden Teil vonseiten der „Steinzeitbetreuer“ genannten Pädagoginnen und Pädagogen und einem konstruktiv-praktischen Teil aufseiten der Teilnehmenden. Durch die Programme sollen die Sachkompetenz (Wissen und Einsichten), die Methodenkompetenz (Fertigkeiten und Techniken), die Sozialkompetenz (Verhalten in der Gruppe und interaktives Handeln) sowie die Selbstkompetenz (selbstverantwortliches Handeln) der Teilnehmenden zu den spezifischen, im Steinzeitpark dargestellten Themen verbessert werden.

Mit verschiedenen, für die damalige Zeit typischen Rohstoffen und Werkzeugen wird deshalb im Steinzeitpark durch eine möglichst authentische Arbeits- und Herstellungsweise die tägliche Arbeit der Steinzeitmenschen praktisch dargestellt. Dabei entstehen pädagogisch akzeptable, teilweise von ethnologischen Analogien beeinflusste Kopien von Geräten (Abb. 1, S. 76), welche die historischen Lebens- und Umweltbeziehungen besser verständlich machen können. Durchschauen und Verstehen stehen als Vermittlungsprinzip im Vordergrund. Es wird außerdem bei der Durchführung der Programme darauf geachtet, dass durch entsprechende Motivation vor Beginn des praktischen, aufgabenorientierten Arbeitsteils und durch einen altersgemäßen Schwierigkeitsgrad die subjektive Wahrscheinlichkeit von Erfolg für die Kinder recht hoch ist. Dadurch kann es bei im normalen Unterricht eher unterdurchschnittlichen Schülerinnen und Schülern zu einer Verbesserung der Lernergebnisse kommen, denn die positive Wahrnehmung der gelungenen eigenen Lern- bzw. Arbeitsergebnisse fördert auch positive Rückmeldungen, die teilweise ohne Aufforderung – im Sinne eines wirklich kooperativ-partizipatorischen, aber auch selbstorganisierten Lernens – an die anderen Gruppenmitglieder weitergegeben werden. Eine solche selbstbestimmte Lernmotivation ist die beste Garantie für dauerhaft bestehende Lernergebnisse durch Methodenkompetenz.



Abb. 1: Repliken urgeschichtlicher Funde gehören zum Grundinventar der archäologischen Freilichtmuseen. Foto: Steinzeitpark Dithmarschen, 2010

Aktuelle Projekte der Museumspädagogik

2015 wurden zwei Bildungsprojekte mit neuartigen Vermittlungsansätzen im Steinzeitpark Dithmarschen initiiert, die hier kurz vorgestellt werden sollen. Die Idee, Kinder und Jugendliche für die praktische Mitarbeit in der Programm- und Öffentlichkeitsarbeit im Park zu begeistern und einzubeziehen, war schon seit Längerem vorhanden. Mit der Albersdorfer Gemeinschaftsschule und dem Albersdorfer Jugendzentrum wurden zwei Partnerinstitutionen für dieses Projekt gefunden, das unter dem offiziellen Titel „Steinzeitreporter – zeig’s den anderen“ durchgeführt wird. Gefördert wurde das Programm im Rahmen der Initiative „Kultur macht stark“ der Bundesbeauftragten für Kultur und Medien durch den Deutschen Museumsbund e.V. Ziel ist es hierbei, sogenannten bildungsbenachteiligten Kindern und Jugendlichen, die im Alltag wenig mit Museen in Berührung kommen, zu helfen, ihren eigenen Weg in die Museen zu finden und ihre Erlebnisse an Gleichaltrige auf Augenhöhe weiterzugeben. Die steinzeitlichen Fähigkeiten haben wir in unterschiedliche Workshops



Abb. 2: Die „mesolithische“ Hüttensiedlung im Albersdorfer Steinzeitpark
Foto: Steinzeitpark Dithmarschen, 2019

unterteilt, zu denen unter anderem Feuermachen auf Steinzeitweise, Schnitzen mit Steinwerkzeugen und die Herstellung eigener „steinzeitlicher“ Kleidung aus Leder gehören. Dazu kamen mediale Kompetenzen und Fertigkeiten bei der Vermittlung, zum Beispiel im Rahmen von Führungen. Der Steinzeitpark ist sehr daran interessiert, Jugendliche dauerhaft zur Mitarbeit zu bewegen mit der Perspektive, eine eigenständige Jugendarbeit aufzubauen und dabei die Möglichkeiten der medialen Vermittlung und Dokumentation noch intensiver zu nutzen.

Ein weiteres neues und für Norddeutschland bisher einmaliges Projekt des Albersdorfer Steinzeitparks heißt „Das Leben in der Mittelsteinzeit – Schleswig-Holstein vor 7.000 Jahren“. Bei dieser museumspädagogischen Aktion können bis zu zehn Akteurinnen und Akteure gleichzeitig die Lebens-, Wohn- und Ernährungsbedingungen in der Mittelsteinzeit zur Zeit der Ertebölle-Kultur um circa 5.000 v.Chr. für eine Dauer von bis zu sechs Wochen praktisch austesten. Die Aktion wurde in der neu errichteten mittelsteinzeitlichen Hüttensiedlung mit angrenzendem Teich und Waldbereich

geplant, vorbereitet und durchgeführt. Neben der fotografischen und filmischen Dokumentation finden während der jährlich wiederkehrenden Aktionen viele begleitende Führungen und spezielle Programme statt. Aufgrund der Vielzahl neuer Forschungsergebnisse zur Mittelsteinzeit in Norddeutschland kann eine sehr authentische Durchführung garantiert werden. Durch die Kooperation mit mehreren archäologischen Freilichtmuseen in Europa im Rahmen des EU-Projektes „OpenArch“ werden immer experimentalarchäologische Fachleute unter anderem aus Dänemark, England, Italien, Finnland und Norwegen mit einbezogen. Die wissenschaftliche Begleitung – die durch den Steinzeitpark nicht allein zu gewährleisten wäre – erfolgt dabei durch das auf Experimentelle Archäologie spezialisierte Archäologische Institut der Universität Exeter aus England. Auf diese Weise konnten nun verschiedene Teilbereiche des prähistorischen Lebens wie zum Beispiel Jagen, Fischen, Essenszubereitung, Wohnen, Kleidung, Gesundheit und Körperpflege dargestellt werden (Abb. 2, S. 77).

Fachlich fundierte Wege zur musealen Vermittlungsarbeit – Beispiele aus dem Steinzeitpark

Eigene Forschungen zum Museumsbestand, zu lokalen und regionalen Themen setzt die ICOM-Definition offensichtlich voraus, sie sind gewiss auch zur Profilbildung wünschenswert; die begrenzten Kapital- und Personalressourcen insbesondere kleinerer Häuser ermöglichen aber kaum etwas. Im Steinzeitpark gibt es langjährige Kooperationen mit den Universitäten in Kiel und Hamburg. Eine verbindliche, vertragliche Vereinbarung mit solchen externen Partnerinstitutionen stellt nicht nur die Anbindung an die aktuelle Forschung sicher, sondern garantiert auch auf Dauer, dass Forschungsinhalte bearbeitet werden, die für das jeweilige Museum und dessen Fortentwicklung tatsächlich relevant sind.

Durch ein schriftlich abgefasstes und von den jeweils beteiligten Personen bzw. Gremien gemeinsam verabschiedetes Statut zum Selbstverständnis und zu den Aufgaben des Museums sowie durch ein von den Beschäftigten verbindlich angenommenes Leitbild mit Motto und Vision des Museums ist das Fundament der Arbeit in der Einrichtung gelegt. Die regelmäßige Diskussion zum Leitbild ist für die lebendige Dynamik einer sich dauerhaft entwickelnden Institution von großer Bedeutung. Durch den in diesen Darstellungen erarbeiteten, gewünschten Schwerpunkt auf der Vermittlungsarbeit können damit umso einfacher andere museale Aufgabenbereiche (zumindest

zeitweise) wegfallen. So entwickelt sich auch durch diese Aufgabenbeschreibung das Prinzip, dass die „steinzeitlich“ gestaltete Landschaft und die Nachbauten die fundamentalen materialen Gegebenheiten unseres Museums – analog zu den Sammlungsgütern „herkömmlicher“ Museen – sind, die immer unter dem Aspekt ihrer pädagogisch-didaktischen Nutzung gesehen und einbezogen werden und eine inspirierende Kulisse für das im Vordergrund stehende Storytelling an die Gäste bieten.

„Lebendigkeit“ eines Museums sollte sich sowohl auf die regelmäßig erweiterte oder erneuerte infrastrukturelle Ausstattung als auch auf die Vielfalt und Attraktivität des jederzeit buchbaren Programmangebotes sowie der terminierten Veranstaltungen beziehen. Regelmäßige Publikumsforschung (und Umsetzung bzw. Aufnahme der dort erzielten Ergebnisse in die Planungen) ist für beide Teilbereiche meines Erachtens unerlässlich. Ein anderes sinnvolles Instrument zur Qualitätsentwicklung von Museen ist die aus der Betriebswirtschaft übernommene Balanced Scorecard, die dabei hilft, integrierte Zielvorgaben zu erarbeiten, die aktuelle Position des eigenen Hauses zu ermitteln und Schwächen zu erkennen. Auf diese Weise ist auch eine klarere Ansprache von definierten Zielgruppen möglich.

Zertifikate im Sinne von Qualitätsbescheinigungen sind auch für museale Einrichtungen von großer Bedeutung, denn sie signalisieren den (potenziellen) Museumsgästen ein überprüftes Leistungsniveau und die Einhaltung vorgegebener Standards. Außerdem können die Anforderungen für den Erhalt von entsprechenden Bescheinigungen auch als Korrektiv und Impuls nach innen nützen. Zusätzlich dienen sie auch als (erweiterte und häufig sehr zielgruppengenaue) Werbepattformen; dies gilt für den Steinzeitpark sowohl bei der Anerkennung als „Bildungseinrichtung für Nachhaltigkeit“ durch das Umweltministerium Schleswig-Holstein (seit 2007), bei der Anerkennung als „Einrichtung der ServiceQualität Deutschland“ (seit 2009), und durch die Auszeichnung als Teil der „Straße der europäischen Megalithkultur“, einer offiziellen Kulturstraße des Europarats (seit 2014). Der anfangs als sehr hoch eingeschätzte Aufwand für die entsprechenden Beantragungen lohnt sich mittelfristig (in der Verbesserung der Angebote und in der Erhöhung der Besuchszahlen), wie hier unsere Erfahrungen zeigen.

Jedes Museum bietet durch seine (für die jeweilige Einrichtung individuell definierte) Sammlung, seine Thematik und/oder durch seine regionale Verankerung schon immer etwas „Besonderes“. Dieses Besondere, das Alleinstellungsmerkmal, gilt es jedoch auch für die Museumsgäste entsprechend darzustellen.

Das (hauptberufliche und ehrenamtliche) Personal eines Museums ist immer das „Gesicht der Einrichtung nach außen“ und muss dementsprechend geschult und motiviert sein. Schulungen sollten sich hierbei sowohl auf die inhaltlichen Fachkenntnisse (einschließlich neuer Forschungsergebnisse) als auch auf die Kompetenzen im Umgang mit den Museumsgästen beziehen (zum Beispiel Konfliktmanagement, Kommunikation oder Sicherheitsübungen). Um diesen Anspruch erfüllen zu können, sollten nicht nur hausinterne Seminare organisiert, sondern immer wieder externe Fachleute hinzugezogen und Fortbildungswünsche berücksichtigt werden. Mit dem dabei erhaltenen Fachwissen und durch die möglichst umfassende und schnelle Kommunikation innerhalb der Einrichtung können auch neue Ideen generiert und allgemein die Motivation des gesamten Museumsteams erhöht werden.

Zusammenfassung

Der Kern der Arbeit im Steinzeitpark Dithmarschen ist die Vermittlung, die von Anfang an wissenschaftlich basiert und dabei die Gäste einbeziehend-aktivierend angelegt war. Dies können nur motivierte und fachlich ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleisten. Durch die intensive Zusammenarbeit des Steinzeitparks mit diversen Fachinstitutionen, durch internationale Kooperation, eigene wissenschaftliche Tagungen und Publikationen lässt sich die fachliche Qualität festigen und kontinuierlich ausbauen.

Hauseigene fachwissenschaftliche Kompetenzen sind tagtäglich gefragt – nicht nur zur kritischen Selbstreflexion der Museumsarbeit, sondern auch zur Beobachtung und Rezeption der aktuellen Forschung sowie zur Initiierung und Koordination fachlicher Kooperationen. Forschung im strikten Sinn, wie es die ICOM-Statuten wortkarg als Kernaufgabe formulieren, ist im Steinzeitpark Dithmarschen nicht zu leisten. Lässt man die besondere Situation außer Acht, dass der Steinzeitpark organisatorisch mit einem „herkömmlichen“ Museum verknüpft ist, so ergibt sich der Befund, dass der Steinzeitpark Dithmarschen als archäologisches Freilichtmuseum vom notwendigen Vorhandensein einer musealen Sammlung, folglich von den Kernaufgaben des Sammelns und Bewahrens entbunden ist und seinerseits einen Weg gefunden hat, zwar wissenschaftlich fundiert zu arbeiten, aber auf die Kernaufgabe der Forschung zu verzichten und sich auf die verbleibenden Handlungsfelder des Ausstellens und Vermittelns zu konzentrieren.

Sibylle Lichtensteiger

Ausstellungsort, Gegenwartslabor oder Ort des Dialogs.

Hauptsache kein Museum: das Stapferhaus in Lenzburg

In den Veranstaltungskalendern ist das Stapferhaus unter den Museen zu finden. Bei VMS (Verband der Museen der Schweiz) und ICOM ist es selbstverständlich Mitglied. Wenn es um die Geldtöpfe für Museen geht, hat das Stapferhaus aber keine Chancen: Als Institution, die die Gegenwart ausstellt, landet das Stapferhaus zwischen den klar abgesteckten Gärtchen. Wie ist das Stapferhaus in diesen „Zwischenbereich“ gekommen und was ist es, wenn es kein Museum ist? Dazu erfolgt hier der Versuch einer Verortung und ein Ausloten, ob es mehr Lust oder Frust ist, kein richtiges Museum zu sein.

Zur Geschichte des Stapferhauses

Das Stapferhaus wurde 1960 mit einem wunderbaren Zweck gegründet: Es soll zur „geistigen Auseinandersetzung anregen“ und als „Ort der Begegnung wirken“. Wie es diese Aufgabe zu gestalten gilt, lässt der Zweckartikel bewusst offen: „Die Form muss aus der Erfahrung erarbeitet werden.“ Auf der Suche nach einer möglichst idealen, breitenwirksamen Vermittlungsform erprobt das Stapferhaus in den 1990er-Jahren das Ausstellungsformat. Und realisiert: Die Ausstellung ist ein wunderbares Medium, um relevante Fragen der Gegenwart



Abb. 1: *HEIMAT. Eine Grenzerfahrung*: die letzte Stapferhaus-Ausstellung im zwischengenutzten Zeughaus. Foto: Anita Affentranger, 2017

mit möglichst vielen Menschen zu diskutieren, denn eine Ausstellung kann alles: Film und Ton, Stoff und Projektion, Objekt und Szenerie – und vor allem kann sie die Besucherinnen und Besucher als Akteure der Gegenwart einbeziehen und ihre Erfahrungen und Meinungen zum Thema machen.

So hat das Stapferhaus in den letzten zwanzig Jahren ein eigenes „Museums-Modell“ entwickelt: Das Stapferhaus-Team, das auf Schloss Lenzburg sein Büro hatte, setzte rund alle zwei Jahre ein neues brisantes Thema, tauchte tief in die Recherche ein – nicht nur der entsprechenden Fachgebiete, sondern auch der „gelebten Gegenwart“ –, entwickelte eine Ausstellung und zeigte diese während rund fünfzehn Monaten in einem alten Zeughaus. Dieses stand dem Stapferhaus zur Zwischennutzung zur Verfügung und konnte mit jeder Ausstellung umgestaltet werden: Die Eingangstür war einmal unten, ein anderes Mal oben, einmal dockte ein Lastwagen ans Gebäude an, ein andermal ein ganzes Riesenrad (Abb. 1). Weil die Ära des zwischengenutzten Zeughauses aber an ihr Ende kam und die Ausstellungen sehr erfolgreich waren, hat das Stapferhaus die große Chance erhalten, sich ein eigenes Haus zu bauen.

Ausstellungshallen, Veranstaltungs- und Büroräume sollten in einem Neubau direkt am Bahnhof Lenzburg eine neue Heimat erhalten. Das war der Moment, an dem sich die Frage stellte, was das Stapferhaus eigentlich ist.

Ein Museum? Ein Ausstellungshaus? Ein Ort des Dialogs?

Das Stapferhaus-Team machte die Probe aufs Exempel und befragte die Besucherinnen und Besucher vor Ort, nach ihrem Ausstellungsbesuch im Zeughaus, wie sie diesen Ort bezeichnen würden, in dem sie gerade waren. Die denkwürdigste Antwort gab Lea, eine junge Frau aus Zürich: „Ein Museum? Nein, sicher nicht! Das ist eher eine Ausstellung. Im Museum muss ich lesen und zuhören. Das ist eher langweilig – hier aber war ich so aktiv dabei!“ Spannend ist, dass Lea auf die Frage, wo sie sich besonders „aktiv“ gefühlt habe, nicht die „partizipativen Momente“ in der Ausstellung ins Feld führte, sondern ausgerechnet eine relativ klassische Hörstation. Allerdings eine Hörstation, deren Inhalt Lea mitten im Leben getroffen hat, betroffen gemacht hat. Das zeigt: „Aktiv-Sein“ ist vor allem ein „Geisteszustand“. Dieser hat viel mit der Aufbereitung und der Inszenierung der Inhalte zu tun – und mit der Frage, wie zugänglich diese sind. Also lange nicht nur damit, wie viel die Besucherin „selber machen“ kann.

Neben der qualitativen Befragung vor der Ausstellungshalle im alten Zeughaus hat das Stapferhaus über Facebook und Newsletter seine Community gebeten, bei der Identitätsfindung des Stapferhauses mitzuhelfen. 665 Personen haben bei der Online-Befragung mitgemacht und unter anderem unter neun Optionen angekreuzt, was das Stapferhaus sei: Nur wenige sehen das Stapferhaus als Museum. An erster Stelle wurde „ein Labor für Gegenwartsfragen“ angekreuzt (44 Prozent), an zweiter „ein Ausstellungsort“ (19 Prozent) und an dritter „ein Ort des Dialogs“ (9 Prozent).

Ein Haus der Gegenwart

Was auch immer das Stapferhaus genau ist – eigentlich lebte das Stapferhaus ganz gut ohne eindeutige Zuschreibung. Mit dem neuen Haus vor Augen tauchten aber die ersten warnenden Stimmen auf: Das eigene Haus würde das Stapferhaus zum Museum machen – womit das Stapferhaus seinen Reiz verlieren würde. Im Rahmen des Architekturwettbewerbes stellte sich dann ganz

konkret die Frage, inwiefern das Stapferhaus einen „Museumsbau“ ausschreiben soll. Und was könnte man ausschreiben, wenn kein Museum? Welche Art Bau braucht das Stapferhaus und welche Ausstrahlung soll dieser haben? Ein klassischer Museums-Neubau schien dem Stapferhaus tatsächlich nicht dienlich. Mit dem alten Zeughaus hatte das Stapferhaus entdeckt, wie spannend es ist, wenn die Architektur im Hintergrund steht und sich als Bühne ganz in den Dienst der Ausstellung stellt. Das neue Stapferhaus sollte kein Pilgerort für den Architekturtourismus werden und kein „Museumstempel“ – was das Budget von 16 Millionen Franken auch nicht ermöglicht hätte –, sondern sich ganz in den Dienst der Ausstellungswelten und der Besucherinnen und Besucher stellen. Etwas unbeholfen wurde deshalb im Architekturwettbewerb nach einem „Haus der Gegenwart“ gesucht, einem „flexiblen, pionierhaften Kulturbau“.

Erhalten hat das Stapferhaus ein Traumhaus: Es steht am Bahnhof Lenzburg, ist vom Atelier pool Architekten Zürich entworfen und ganz aus Holz gebaut. Wände, Eingänge, Fenster und Treppen, alles lässt sich verschieben, Nägel kann man überall einschlagen, die großen Hallen lassen sich unterschiedlich erschließen und mit Welten aller Art bespielen. Die Berichterstellerinnen in den Architekturzeitschriften sprechen vom „modularen Museum“ und „der Kiste, in die sich alles Mögliche einpacken lässt“, die *Neue Zürcher Zeitung* schreibt von der „Black Box“, die *Kulturzeitschrift* vom neuen „Kulturhaus“. Im Juli 2018 ist das Stapferhaus ins neue Haus eingezogen, im Oktober wurde das neue Haus mit der Ausstellung *Fake* eröffnet. Allerdings nicht als Stapferhaus, sondern als „Amt für die ganze Wahrheit“. Die Besucherinnen und Besucher werden im neu geschaffenen Amt denn auch nicht am klassischen „Museums-Empfang“ begrüßt, sondern amtsgetreu an einem Schalter. Dort erhalten sie ihren „Besucherausweis“ und damit Zugang zu den einzelnen Abteilungen – nachdem sie vom Chefbeamten persönlich in das Amt und seine Eigenheiten eingewiesen worden sind (Abb. 2, S. 85).

Keine Objektsammlung – kein Museum

Ob die Besucherinnen und Besucher das neue Haus im Vergleich zum Zeughaus eher als „Museum“ lesen, wird sich zeigen. Es ist nicht von Bedeutung – solange sie auf ihrem Rundgang „aktiv dabei“ sind. Von größerer Bedeutung ist, dass das Bundesamt für Kultur das Stapferhaus nicht zu den Museen zählt: Das Stapferhaus konnte sich im vergangenen Jahr jedenfalls nicht um die neu zu verteilenden Museums-Fördergelder bewerben, weil es keine Sammlung



Abb. 2: Das neue Stapferhaus eröffnete für die Ausstellung *Fake* als „Amt für die ganze Wahrheit“. Foto: Anita Affentranger, 2018

besitzt. Keine Sammlung an Objekten, gilt es zu präzisieren. Denn reich ist das Stapferhaus an gesammelten Geschichten und spannenden Daten zur (Schweizer) Gegenwart. Für die Ausstellung *Heimat* beispielsweise ist das Stapferhaus-Team von Chilbi zu Chilbi (*Chilbi*, Schweizerdeutsch für „Kirmes“) gezogen und hat Jung und Alt, Zugezogene und Alteingesessene, Daheimgebliebene und Ferngereiste auf eine Gratisfahrt auf das Riesenrad geladen. Unter der Bedingung, dass sie mit dem Stapferhaus in der Riesenradgondel über Heimat reden, über das, was ihnen Heimat bedeutet, und über die Ängste, diese zu verlieren. Auf der Chilbi-Tour wurden in der Riesenradgondel in luftiger Höhe gegen 600 Interviews filmisch aufgezeichnet und eine repräsentative Umfrage zum Thema Heimat gemacht. Die spannenden Interviews und Daten hat das Stapferhaus-Team aufbereitet und in der Ausstellung *HEIMAT. Eine Grenzerfahrung* (2017–2018) gezeigt. 2019 kann die Materialiensammlung „1001 Heimat“ über die gleichnamige Webseite und als kleine Ausstellung auf der für die Schweizer Identitäts- und Nationenbildung wichtigen Rütliwiese weiterhin besichtigt werden.



Abb. 3: In der „Kommission für Glaubwürdigkeit“ wird über Wahrheit, Lüge und Vertrauen verhandelt. Foto: Anita Affentranger, 2018

Auch die jüngste Ausstellung *Fake* über Lüge und Wahrheit reichert die „Gegenwartsgeschichten- und Daten-Sammlung“ des Stapferhauses an: In Zusammenarbeit mit einem renommierten Meinungsforschungsinstitut hat das Stapferhaus der Bevölkerung den Puls gefühlt und unter anderem nach dem Vertrauen gefragt, das Politikerinnen und Journalisten, Wissenschaftlerinnen und Lehrer, Wirtschaftskapitäne und Richterinnen, Pfarrer und Ärztinnen entgegengebracht wird. Bei den entsprechenden Berufsleuten hat das Stapferhaus wiederum über einen Online-Fragekatalog nachgefragt: Wie versuchen sie, das Vertrauen der Bevölkerung zu gewinnen? Was tut die Ärztin, wenn sie die Wahrheit nicht kennt? Wann lügt der Politiker? 260 Berufsleute aus den entsprechenden Berufen haben geantwortet. Das „Amt für die ganze Wahrheit“ stellt die Antworten im Rahmen der „Kommission für Glaubwürdigkeit“ zur Diskussion (Abb. 3). Brisant sind auch die Lügengeschichten aus



Abb. 4: Die Lügen der Bevölkerung liegen als Pakete in der Zentralen Lügenanlaufstelle zur Bewertung parat. Foto: Anita Affentranger, 2018

der Bevölkerung, nach denen das „Amt für die ganze Wahrheit“ im Vorfeld gesucht hat und die in großer Anzahl eingereicht worden sind. Sie werden in der „Zentralen Lügenanlaufstelle“ präsentiert. Die Besucherinnen und Besucher des Amtes können die Inhalte der „Lügenpakete“ entdecken und haben zu entscheiden, welche Lüge sie als „nötig“ einstufen, welche als „egal“ und welche als „geht gar nicht“. Das Amt spielt die Resultate umgehend als Statistik zurück und zeigt, welche Lügen in unserer Gesellschaft toleriert sind und welche nicht, bei welchen Lügen es die größten Unterschiede in der Bewertung gibt – je nach Alter, Geschlecht oder Parteizugehörigkeit (Abb. 4).

Zu *Heimat* und *Fake*, aber auch zu den früheren Ausstellungsthemen wie Glauben, Sterben und Tod, Entscheiden und Geld liegen viele spannende Geschichten und Daten vor. Mit jedem neuen Projekt wächst diese Stapferhaus-Sammlung und zeichnet ein aktuelles Bild der Gegenwart. Es ist davon

auszugehen, dass dieses Material in einigen Jahren spannende Einblicke in unsere Zeit erlaubt. Nur: Leider ist auch davon auszugehen, dass die Daten und Geschichten dann nicht mehr zugänglich sind, denn das Stapferhaus ist kein Museum und finanziert sich fast ausschließlich über Projektgelder. Da fehlt das Geld, um eine Sammlung zu pflegen bzw. um die Datenträger so zu archivieren, dass die Daten den technischen Fortschritt überleben. Im Moment liegen Ton- und Videokassetten, Minidiscs und USB-Sticks in Kartonkisten im Stapferhaus oder auf verschiedenen Websites im besten Fall noch zum Download.

Das Stapferhaus ist kein Museum, weil es keine Sammlung hat. Die Sorge, dass das Geld nur knapp für die Ausstellung reicht und nicht für die Archivierung, treibt uns trotzdem um.

Registrierung und Gütesiegel: Was hilft über die „untere Grenze“ hinweg?

Nach älteren Vorbildern, beispielsweise Großbritannien und die Niederlande, haben sich in den letzten Jahren auch im deutschen Sprachraum Zertifizierungssysteme für Museen durchgesetzt. Der Grundgedanke entstammt dem Qualitätsmanagement; die Auszeichnung von Unternehmen, die die Anforderungen z.B. von DIN EN ISO 9001 an die Leistung und Steuerung von Qualität erfüllen, ist der Tagungsfrage, was ein Museum mindestens leisten muss, um ein Museum zu sein, eng verwandt. Während Österreich ein bundesweit einheitliches Verfahren eingeführt und inzwischen zu einem zweistufigen Verfahren entwickelt hat, gibt es in der Schweiz keinen Ansatz, in Deutschland unterschiedliche einstufige Verfahren in mehreren Bundesländern, ohne Flächendeckung für die gesamte Bundesrepublik zu erreichen. Deswegen lag es nahe, Österreich und ein deutsches Beispiel zu vergleichen.

Die Paneldiskussion der Tagung beschäftigte sich einerseits mit Einzelaspekten des Verfahrens, andererseits mit Konkurrenzen durch über das Museumswesen hinausgreifende Zertifikate wie „ServiceQualität Deutschland“.

Beide vorgestellten Museums-Zertifizierungsverfahren haben offengelegt, dass für das betreffende Territorium üblicherweise eine deutlich höhere Museumsanzahl berichtet wird. Ein Grund liegt im autarken, unkoordinierten Handeln mehrerer Organisationen für das Gütesiegel einerseits, die nationale Statistik andererseits. Daneben zeigt sich die bemerkenswerte Sachlage, dass auch unregistrierte, unsertifizierte Museen unter den Mitgliedern des betreffenden Museumsverbandes sind.

Wolfgang Meighörner

Qualitätssicherung in österreichischen Museen

Museumsregistrierung und Museumsgütesiegel

Die unerfreuliche, aber rechtlich eindeutige Situation, dass der Begriff Museum nicht schutzfähig ist, hat viele Institutionen begrifflich zu Museen werden lassen, die bei genauerer Betrachtung eben genau das nicht sind: museale Einrichtungen. Aber nicht nur diese Entwicklung, sondern auch der Gründungsboom im österreichischen Museumswesen ab den 1990er-Jahren hat dazu geführt, dass Einrichtungen entstanden, die dann nicht der langfristigen Unterstützung und Alimentierung teilhaftig wurden – und so die Aufgaben von Museen gleichfalls nicht mehr wahrnehmen konnten/können.

Für Österreich mit seiner gewachsenen kulturellen Vielfalt ist die museale Landschaft wichtig, für das Selbstverständnis der Bevölkerung ebenso wie für die Gäste von auswärts. Das war wohl auch eine der Triebkräfte, dass bereits um die Millenniumswende konkrete Überlegungen zur Schaffung eines Instruments zur Qualitätssicherung vorangetrieben wurden. 2003 war es dann soweit: Die ersten Gütesiegel konnten vergeben werden – und wurden von den Trägern auch stolz an die jeweiligen Einrichtungen montiert (Abb., S. 91). Bis Oktober 2018 sind bereits 265 Museen in Österreich dergestalt ausgezeichnet.

Wie aber verlief diese Evaluierung, die mit der gesamten einschlägigen Organisation bis heute ehrenamtlich abgewickelt wird? Zunächst mussten



Abb.: Das Logo des Museumsgütesiegels neben der Eingangstür signalisiert, dass dieses Museum – hier das Tiroler Landesmuseum Ferdinandeum – zertifiziert ist. Foto: Wolfgang Meighörner, 2018

Applikanten Formulare mit einer Selbstauskunft, Konzepte, rechtliche Grundlagen für die Sammlungen und auch Publikationsmaterial einreichen. In der Anfangsphase des Österreichischen Museumsgütesiegels wurde von den damaligen Kolleginnen und Kollegen überwiegend auf dieser Papierform entschieden, nur sehr fallweise wurden auch Besuche vor Ort unternommen. Ziel war offensichtlich, dass man möglichst viele Einrichtungen an das Museumsgütesiegel heranführte.

Neben den ICOM-Grundlagen zur Definition von Museen waren bei der Vergabe stets auch die Persistenz der Sammlungen, die Einbindung der Museen in ihr Umfeld und die Langfristigkeit der Museumsanlage von Bedeutung. Hier zeigten sich in der Startphase immer wieder „Unschärfen“, die auch politisch motiviert weiter gesehen wurden. Überdies war bundesweit keinerlei Statistik über die Museen im Lande verfügbar, da die Museen (abgesehen von den Bundesmuseen) unter der Kulturhoheit der Länder gefördert und auch geführt wurden, eine Abstimmung oder einen Datenaustausch

gab es – auch unter der Vorgabe des Datenschutzes – nicht. Schätzungsweise sprach man von rund 1.500 Museen in Österreich.

Dies macht deutlich, dass – neben dem grundsätzlich richtigen Ziel des Österreichischen Museumsgütesiegels – zwei Ansätze verbessert werden mussten: Man benötigte eine Gesamtübersicht der Einrichtungen in Österreich, die Mindestanforderungen an die Einrichtung „Museum“ erfüllten und man musste die Überprüfung im Rahmen der Evaluierung der Anträge für das Museumsgütesiegel strikter auslegen. Damit wären zwei aufeinander aufbauende Qualitätskriterien nachvollziehbar und zeitlich befristet gegeben. Die Subventionsgeber hätten so zugleich eine fachlich begründete Basis für die Gewährung von Fördermitteln. Als Zwischenziel sah man die mittelfristige Vergabe von Subventionen an die erfolgreiche Museumsregistrierung gebunden. Das Endziel könnte die Bindung von Subventionsvergaben ausschließlich an die Museen sein, die die Bewerbung um das Museumsgütesiegel erfolgreich durchlaufen haben.

Im Zusammenwirken von Museumsbund Österreich und ICOM Österreich wurde daher mit den Ländern 2013 vereinbart, dass über den Museumsbund und mit finanzieller Unterstützung der Länder eine Erhebung unter allen österreichischen Museen erfolgen sollte. Das Ergebnis weist heute 742 Museen als registriert aus, das heißt, 50 Prozent der ursprünglich angenommenen Anzahl erfüllen grundlegende Forderungen an die Einrichtung „Museum“. Darunter fällt etwa eine Selbstverpflichtung auf die *Ethischen Richtlinien für Museen von ICOM* sowie ein klares Bekenntnis zur Bewahrung der eigenen Sammlungen, deren Auswertung und Vermittlung.

Zudem wird dabei darauf verwiesen, dass diejenigen Museen, die „besonders ausgezeichnete Museumsarbeit“ leisten, mit dem Museumsgütesiegel ausgezeichnet werden können.¹ Und so ist es nur folgerichtig, wenn die abgerufenen 19 Fragen sich wie eine Shortlist der Fragen des Museumsgütesiegels lesen. Sie sind weniger umfangreich, schürfen noch nicht in diese Tiefe und werden nicht zwingend vor Ort kontrolliert. Aber sie werden unter einer Wahrheitsverpflichtung abgefragt und haben durchaus Ausschlusskriterien, die auch schon zum Tragen gekommen sind. So ist etwa die Verzeichnung der Bestände ein solches Kriterium oder aber die langfristige rechtliche Absicherung der Sammlung. Auch die mit einem Tag pro Monat sehr moderate Anforderung an die Öffnungszeiten (Museen dienen der Öffentlichkeit und müssen daher geregelt zugänglich sein) hat bereits in mehreren Fällen zum

1 Vgl. www.museen-in-oesterreich.at (gesehen 25.7.2019).

Ausschluss geführt. Häufig war der Besitz einer wie auch immer gearteten Sammlung in der Wahrnehmung der Eigentümer eben mit dem Museumsbegriff ident – auch hier waren Lernprozesse zu verzeichnen, war der Beratungsaspekt zu erkennen. Hier wie auch beim Gütesiegel dienen die Erhebungen auch dazu, dass die Museums-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter gegenüber den Trägern fachlich begründete und verschriftlichte Argumente in die Hand bekommen, die schon manche lang ersehnte Umsetzung von räumlichen, sachlichen oder personellen Desideraten ermöglicht haben.

Schon vorher, ab 2009, wurde für das Österreichische Museumsgütesiegel durch Jury-Beschluss festgelegt, dass nunmehr grundsätzlich alle Neueinreichungen mit zumindest einem Besuch vor Ort begutachtet werden. Dies wird seither so gehandhabt und in einzelnen Fällen ist dies auch noch durch sogenannte Mystery-Visits vertieft worden. Für Anträge zur Verlängerung des Museumsgütesiegels (es wird stets für die Dauer von fünf Jahren verliehen) ist zwar noch immer die Papierform Grundlage, aber im Austausch mit den in den Bundesländern verantwortlichen Kulturbeamtinnen und -beamten oder anderen Museumsfachleuten wird im Zweifelsfalle auch hier ein Besuch vor Ort vorgenommen.

In Fällen, in denen drastische Verletzungen der Grundlagen für das Gütesiegel bekannt werden, schreitet die Jury auch sofort ein und fordert die Sicherstellung der Verleihungsgrundlagen ein. Wird dies nicht in angemessener Frist erledigt, so wird das Gütesiegel aberkannt und die Plakette zurückgefordert. Insbesondere die Rückgabeforderung des hoch angesehenen Abzeichens, das in aller Regel prominent im Eingangsbereich gezeigt wird, führt zu einer schnellen Nachbesserung und in aller Regel zur Wiederherstellung der mit dem Gütesiegel konformen Zustände.

Es gibt wohl kaum einen besseren Beleg für die Richtigkeit der in Österreich angestoßenen Museumsevaluierung im Sinne des Österreichischen Museumsgütesiegels als die Tatsache, dass es in Grundzügen zwischenzeitlich für Niedersachsen und Bremen übernommen und dort sinnig weiterentwickelt worden ist. Auch für Österreich muss sich das MuGü (wie es intern abgekürzt wird) fortentwickeln. Hier ist an weitere Bewertungskriterien wie etwa Zusammenarbeit ebenso zu denken wie an die noch nicht durchgängig umgesetzte Rolle des Gütesiegels als Grundlage für öffentliche Subventionen. Es ist verständlich, dass gerade der letztgenannte Punkt nicht nur auf Zustimmung stoßen wird und bereits stößt. Im Sinne der qualitativen Weiterentwicklung von Museen ist er aber wohl unverzichtbar. Es ist für die Besucherinnen und Besucher wie auch für die Museen selbst sicherlich in

jedem Fall besser, sich der zugegebenermaßen anstrengenden und fordernden Entwicklung zu stellen und damit eine breite Öffentlichkeit zu adressieren, als im Dämmer der Bedeutungslosigkeit zu versinken und unbemerkt zu verschwinden, mitsamt den Beständen, für deren Sammlung meist so viel Herzblut und Engagement aufgewendet wurde. Die unselige und bis heute weit verbreitete Ableitung von Qualität aus Besuchszahlen führt genau in diese Richtung. Ihr muss entgegengetreten werden, sonst wären folgerichtig gut besuchte Kaufhäuser die besseren Museen.

Hans Lochmann

Impulse für die Museumsarbeit geben: das Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen

Der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen versteht sich als Dachverband sowohl der Museen als auch der in ihnen Tätigen. Das Leistungsprofil dieses eingetragenen Vereins schließt die Museumsberatung ein; dafür wird er von den beiden Bundesländern und über Projektmittel finanziert. Zu den Kernaufgaben neben der Museumsberatung zählen Schulungsangebote, Museumsgütesiegel, Lobbyarbeit und Vernetzung. Aktuelle Projekte befassen sich mit einem übergreifenden Sammlungsservice zur Stärkung der präventiven Konservierung in Museen sowie mit dem Thema Diversität in Museen.

Niedersachsen und Bremen verzeichnen zurzeit rund 700 Museen und Sammlungen – 1988 waren noch 270 Einrichtungen gezählt worden. Der Museumsverband zählt aktuell 490 Mitglieder. Nahezu alle großen und mittleren Museen sind vertreten, aber auch eine große Zahl kleiner Museen. Als „kleine Museen“ betrachtet der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen Einrichtungen mit folgenden Merkmalen: Ein kleines Museum ist demnach eine öffentlich zugängliche Einrichtung, die – ehrenamtlich oder mit höchstens zwei Vollzeitstellen geführt – eine oder mehrere Sammlungen von historischen oder gegenwärtigen Artefakten oder Naturobjekten in Ansätzen erkennbar didaktisch aufbereitet präsentiert. Zu dieser Kategorie rechnen rund 560 der 700 Einrichtungen.

Museumsberatung in Folge des einsetzenden Museumsbooms

In der alten Bundesrepublik stieg ab den späten 1970er-Jahren die Zahl der Museen sprunghaft an. In den westdeutschen Ländern wurden unter anderem deshalb ab den 1980er-Jahren Museumsberatungsstellen geschaffen, als staatliche Beratungsstelle, unter dem Dach von Kommunalverbänden oder – wie im Fall Niedersachsen – mit hauptamtlichem Personal beim Landesmuseumsverband. Die verschiedenen Akteure der Museumsberatung haben sich in Deutschland zur Konferenz der Museumsberater der Länder (KMBL) zusammengeschlossen und tauschen sich regelmäßig, unter anderem auf jährlichen Tagungen, aus. Mitglieder sind staatliche Beratungsstellen, Museumsämter von Kommunalverbänden und Geschäftsstellen der Landesverbände. Die KMBL ist Partner des Deutschen Museumsbundes.

Das Selbstverständnis der KMBL lautet:

Die Vielfalt der landschaftlichen, wirtschaftlich-sozialen und politischen Rahmenbedingungen der Museumsarbeit macht die deutsche Museumslandschaft reich und bunt. Etwa 95 Prozent aller Museen in Deutschland gehören zu den kleineren Museen. Die Länderorganisationen stehen dafür ein, dass diese Vielfalt nicht nur erhalten, sondern qualitativ weiterentwickelt wird. Einer reduktionistischen Leuchtturmpolitik erteilen sie eine klare Absage.¹

Die öffentliche Museumsberatung setzt in Abhängigkeit von ihrem Auftrag, ihrer Konstruktion, ihren finanziellen und personellen Ressourcen unterschiedliche Schwerpunkte. Generelles Ziel ist die Hilfe zur Erneuerung der betreuten Institutionen für die Zukunft; über die ersten drei Jahrzehnte bestimmten Museumsneubauten, Modernisierungen und Erneuerungen von Dauerausstellungen den Arbeitsalltag. Der gesamte Museumsbetrieb muss ebenso zukunftsfähig sein, daher stehen zunehmend die Rechts- und Organisationsformen auf dem Prüfstand: Eine tragfähige Konstellation von einer ausreichenden finanziellen Basis, ausreichenden personellen Ressourcen, visionären Konzepten, der Verankerung in der Museumslandschaft, aktivem Marketing und Publikumsorientierung ist das Ziel.

1 Konferenz der Museumsberater der Länder: Gemeinsam stark für die Museen. Die Zusammenarbeit des Deutschen Museumsbunds mit den Museumsberatern und Museumsverbänden in den Bundesländern. In: *Museumskunde* 82, 1 (2017), S. 16–18; hier: S. 16.

Die Mehrzahl der Museen versucht, aus eigenen Kräften zurechtzukommen. Vorrangig aktive und nach außen orientierte Museen streben nach zusätzlichen Projektmitteln für die Erneuerung oder die Einwerbung von Geldern für zusätzliche Projekte.

Der Museumsbegriff – weiter in der Diskussion

Es bestehen unterschiedliche Auffassungen zum Museumsbegriff in Deutschland. Mit den 2006 vom Deutschen Museumsbund (DMB) gemeinsam mit ICOM Deutschland publizierten *Standards für Museen*² wurde erstmalig eine nationale Museumsdefinition vorgelegt, die die Latte recht hoch hängt.

Im Einzelnen muss jedoch noch eine Definition gefunden werden, was als Museum zu betrachten ist, was eher museumsähnlich und was kein Museum ist. In der täglichen Beratungspraxis bestehen schon zwischen den einzelnen Beratungsstellen in den Bundesländern unterschiedliche Auffassungen, was ein Museum ist. So gibt es unterschiedliche Auffassungen, was eine Heimatstube ist. Auch werden privat geführte Museen und Sammlungen unterschiedlich eingeschätzt. Eine entsprechende Annäherung zwischen den Mitgliedern der KMBL, dem DMB, ICOM Deutschland und dem die deutsche Museumsstatistik führenden Institut für Museumsforschung befindet sich noch im Diskussionsprozess.

Es besteht in Deutschland noch kein Museumsregister wie in Österreich, das mit Hilfe eines auf Bundes- und Länderebene gefundenen Konsenses Mindestanforderungen der Museumsarbeit formuliert und den Museen Gelegenheit zur Selbsteinschätzung anbietet. Der Museumsbegriff ist nicht geschützt und es gibt keine „Museumsgesetze“ – auch nicht auf Länderebene.

Museumspolitik, Museumsförderung

Die Kulturhoheit der Länder bedeutet auch unterschiedliche Museumspolitik – nur in Bayern ist „Museumpflege“ eine schon seit hundert Jahren verankerte Aufgabe des Staates. Als Lenkungsinstrumente stehen zunächst finanzielle Fördermittel für die Grundfinanzierung und für Projekte zur Verfügung. In der

² Standards für Museen. Hrsg. Deutscher Museumsbund; ICOM Deutschland. 2., korr. Aufl. Kassel; Berlin: Deutscher Museumsbund 2006.

Regel existiert keine verabschiedete langfristige Planungsperspektive; wenn doch, behandeln „Museumsentwicklungspläne“ meist nur die eigenen Museen der betreffenden Körperschaft und nicht die Gesamtheit der Museen in diesem Bundesland oder dieser Stadt. Unterschiedliche Beratungsstrukturen auf Länderebene mit und ohne Fördermittelvergabe schaffen unterschiedliche Ansätze der Museumsberatung. Gefördert wird in der Regel, wer Förderanträge stellt und in Förderrichtlinien passt. Zunehmend werden von den Beratungsstellen aufgestellte Förderkonzepte und -richtlinien durch Museumsneugründungen in privater Initiative (und mit privater Anschubfinanzierung) unterlaufen.

Die Förderpolitik beim Bund, den Bundesländern und den Kommunen setzt unterschiedliche Schwerpunkte und Ziele. Mal steht die bildende Kunst im Vordergrund, mal der spektakuläre Kulturbau, eine besuchsstarke touristische Attraktion, mal breitenwirksame Erlebniswelten oder soziokulturelle Einrichtungen. Förderstiftungen bevorzugen meist „Herausragendes“ mit überregionaler Strahlkraft und Alleinstellungsmerkmalen – gerne titulierte als „Leuchtturmförderung“. Daneben nehmen (unübersichtliche) Förderungen kleiner Einrichtungen durch EU-Mittel (zum Beispiel ILEK, LEADER) zu.

Mit der Zahl der Museen ist auch der Qualifizierungsbedarf angestiegen. Zum Teil unter Beteiligung der Beratungsstellen wurden unterschiedlich ausgeprägte Schulungsangebote, teils in Kooperation mit Hochschulen, geschaffen. Hinzu kommen Angebote Dritter (Akademien usw.). Systematische Qualifizierungen, zum Beispiel Sammeln mit System (SMS) des Hessischen Museumsverbandes oder die Projekte M.O.I.N. und SAMMELN! des Museumsverbundes Ostfriesland, dienen der übergreifenden Unterstützung in der Entwicklung von Sammlungskonzepten und der Förderung der Sammlungsdokumentation.

Ein Weg, herausragende Museen auszeichnen: Die Einführung eines Museumsgütesiegels in Niedersachsen und Bremen 2006

Erst wenige deutsche Länder haben Initiativen zu Museumsgütesiegeln ergriffen. Zu nennen seien das Museumsgütesiegel Niedersachsen/Bremen, die Museumsberatung und -zertifizierung Schleswig-Holstein und weitere Initiativen in Rheinland-Pfalz und Thüringen. Basis für das Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen (zu Beginn nannte sich das Verfahren nach englischem und niederländischem Vorbild Museumsregistrierung) sind die erwähnten

Standards für Museen, eine Übersetzung der seinerzeitigen ICOM-Definition mit näheren Ausführungen zu jedem Bestandteil dieser Definition. Als Messlatte für Gütesiegel waren sie nicht angelegt.

Für die Nutzung der acht Punkte der Standards als Vorgabe für ein Museumsgütesiegel war eine Übersetzung in Mindeststandards notwendig. In Niedersachsen wurden daraus Basisanforderungen entwickelt, die als Grundlage für die Bewertung der Museumsarbeit angelegt sind. Hinzu kommen eine Vor-Ort-Beratung und die Teilnahme an mindestens sechs Pflichtseminaren. Im Sinne eines „Aschenputtel-Prinzips“ werden Museen, die die Standards erfüllen, mit dem Gütesiegel ausgezeichnet.

Die Verhandlung und abschließende Bewertung der Anträge auf ein Museumsgütesiegel wird einer unabhängigen Expertenkommission anvertraut. Spannend war bei der Konzeption des Museumsgütesiegels Niedersachsen und Bremen die Frage, wie Museen bewertet werden können. Ein Punktesystem kam dabei nicht in Frage. Ein Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen des Niederlands Museumsregister machte deutlich, dass nur eine Einzelfallbewertung gelingen kann. Jedes Museum verfügt über eine sehr individuelle Konstellation hinsichtlich der Rechts- und Unterhaltsträgerschaft, der genutzten Baulichkeiten, des Sammlungsspektrums und -umfangs, der finanziellen und personellen Ressourcen, des Forschungsoutputs, der Ausstellungsfrequenz und Bildungsangebote, die als Rahmen für eine Bewertung zugrunde gelegt werden müssen. Ein großer Nutzen für die Museen ist, dass die Arbeit des Museums ganzheitlich betrachtet wird, wobei alle acht Punkte der Standards zur Bewertung anstehen.

Die Teilnahmebedingungen definieren den Museumsbegriff

Die drei Partner des Museumsgütesiegels, das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur, der Museumsverband Niedersachsen und Bremen und die Niedersächsische Sparkassenstiftung, orientierten sich für das Gütesiegel an der definitorischen Grundlage der *Standards für Museen*. Eine dauerhafte öffentliche Widmung ist ebenso von Bedeutung wie eine überwiegend aus originalen Sammlungsstücken bestehende Sammlung. Teilnehmen können entsprechend alle Museen, die sich an den *Standards für Museen* orientieren und zu einer externen Prüfung bereit sind.

Von der Teilnahme am Museumsgütesiegel sind grundsätzlich ausgeschlossen:

- » nicht öffentlich zugängliche Sammlungen,
- » Science-Center, Erlebniswelten und ähnliche Einrichtungen ohne Sammlung,
- » Zoos und Botanische Gärten,
- » Naturdenkmale, archäologische, historische und technische Denkmale,
- » Natur-Informationshäuser und -zentren,
- » (lebensgroße) Rekonstruktionen von Lebewesen/ Modelle (historischer) Bauten,
- » Archive und Bibliotheken,
- » reine Ausstellungshäuser ohne Sammlung.³

Ergebnisse des Museumsgütesiegels Niedersachsen und Bremen

In Niedersachsen und Bremen haben bis 2017 in elf Jahrgängen 253 Einrichtungen am Gütesiegelverfahren teilgenommen – die Teilnahme schwankte zwischen zwölf und 33 teilnehmenden Museen je Jahr. In bisher elf Kommissionssitzungen wurden 182 Anträge für ein Museumsgütesiegel verhandelt. 117-mal wurde ein Museumsgütesiegel (anfangs mit der Bezeichnung „Registrierung“) vergeben, 13 Fälle wurden zur Nachbesserung zurückgestellt. Vier Einrichtungen konnten nicht als Museen im Sinne der Standards bewertet werden. Das Museumsgütesiegel Niedersachsen/Bremen gilt für sieben Jahre und muss dann erneuert werden – die ersten Erneuerungen standen 2014 an. Hierbei konnte erfreulicherweise festgestellt werden, dass bisher kein Museum nach der ersten Teilnahme gravierende Verschlechterungen aufzuweisen hat und dass in der Regel die Defizite, die bei der ersten Teilnahme festgestellt wurden, in Angriff genommen werden konnten.

Das Verfahren eines Museumsgütesiegels deckt für beide Seiten, die durchführende Institution wie die einzelnen Museen, kritische Punkte auf. Schon aus einer 2005/2006 durchgeführten Bestandserhebung lagen in Niedersachsen Erkenntnisse über grundlegende Defizite im Bereich Sammlungspflege und Depotsituation vor.

3 Teilnahmebedingungen Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen, Stand 2018.

Der Museumsverband bemüht sich, im Rahmen des Museumsgütesiegels konstruktiv mit Mängeln in der Museumsarbeit umzugehen und in jedem Fall die Museen zu beraten. Die Durchführenden des Museumsgütesiegels waren von vorneherein davon ausgegangen, dass jedes Museum Bereiche aufweist, die noch besser aufgestellt werden können. Deshalb wird in jedem Fall auf solche Aspekte hingewiesen.

Manche Museen erkennen selbst während der Teilnahme, dass sie in einzelnen Punkten der Museumsarbeit noch weit von den Standards entfernt sind und brechen die Teilnahme ab. Schon bei der ersten Bearbeitung des Fragenkatalogs werden Defizite sichtbar. Erscheinen die Erfolgsaussichten gering, ziehen einzelne Museen ihre Teilnahme zurück. Es gab einzelne Einrichtungen, die erst im Verfahren selbst bemerkten, dass keine klare Museumsorientierung besteht.

Festgestellte Defizite, K.O.-Kriterien bei der Bewertung

Für das Thema der „unteren Grenze“ der Museumsdefinition interessiert besonders, welche K.O.-Kriterien bei der Bewertung durch die unabhängige Expertenkommission des Museumsgütesiegels Niedersachsen und Bremen auftraten. Viele Punkte davon waren den betreffenden Akteuren bewusst und es war ihnen wichtig, dass Defizite benannt werden, um sie anschließend in Angriff zu nehmen.

Mit dem Gütesiegel ausgezeichneten Museen wird bescheinigt, dass sie alle acht Standards der Museumsarbeit erfüllen. Kein Museum ist perfekt; bestehende Defizite in einzelnen Punkten werden benannt und der Auftrag gegeben, bis zur Erneuerung des Gütesiegels diese abzarbeiten. In der Reihenfolge der *Standards für Museen* werden im Folgenden Defizite (Monita) aus den Bewertungen der Kommission beispielhaft benannt, ohne dass eine quantitative Auswertung erstellt wurde.

Voranzustellen sind einige Feststellungen zu generellen Defiziten:

- » Es fehlt ein grundlegendes Verständnis der Aufgaben und Tätigkeitsfelder von Museen.
- » Es fehlt eine Zukunftsperspektive.
- » Das Museum ist vor Ort nicht gut verankert (fehlende Akzeptanz), es fehlt zum Beispiel der politische Rückhalt.

- » Konzepte sind zu dünn – oder auch: Konzepte sind zu ausufernd.
- » Ein Alleinstellungsmerkmal ist nicht genug herausgearbeitet.
- » Zu starke Ausrichtung auf eine einzelne verantwortliche Person (Museumsleitung, Vereinsvorsitz).
- » Das Museum ist nicht gut mit der eigenen Standortkommune vernetzt.
- » Es fehlt eine längerfristige Kooperation mit touristischen Dienstleistern.
- » Das Museum ist zu wenig mit anderen Museen der Region oder mit Museen ähnlicher Sammlungsgebiete vernetzt, es fehlt an Kooperation oder Sammlungsabsprachen untereinander.

Defizite, die bei einzelnen Punkten der Standards angemerkt wurden, sind unter anderem:

Trägerschaft und Finanzierung

- » Trägerschaft und Finanzierung sind nicht tragfähig bzw. nicht langfristig gesichert (nicht einmal für die nächsten sieben Jahre Gültigkeit des Siegels).
- » Der Finanzierungsanteil der Standortkommune ist zu gering.
- » Der Gebäudeunterhalt ist nicht ausreichend gesichert.
- » Die Aufwendungen für Sammlungspflege genügen nicht.

Leitbild und Museumskonzept

- » Das vorgelegte Leitbild scheint nur von einer Person verfasst zu sein.
- » Das Museumskonzept ist nicht ausgereift – Visionen, Strategien oder Perspektiven fehlen.
- » Das Museumskonzept ist im Bezug zur Stadtimagebildung nicht visionär genug.
- » Der selbst gesetzte Themenschwerpunkt wird nicht erfüllt (die Ausstellung gibt den selbst gewählten Ansatz bzw. Museumsnamen nicht wieder – zum Beispiel Deutsches XY-Museum, Museum der Armut, Museum der Wohnkultur).
- » Das Potenzial des Ortes (zum Beispiel das Museumsgebäude und dessen Geschichte) wird nicht ausreichend genutzt.
- » Verschiedene Standorte des Museums sind nicht gut aufeinander abgestimmt – die Profilierung fehlt.
- » (Nachträglich gebildete) Museumsverbände haben kein übergreifendes Gesamtkonzept.

Museumsmanagement/qualifiziertes Personal

- » Die notwendige wissenschaftliche Betreuung ist nicht dauerhaft verankert bzw. ist jetzt für eine Neuaufstellung des Museums erforderlich.
- » Die Personalausstattung ist nicht ausreichend: Fehlstellen im Personaltableau (oft: fehlende Verwaltungskräfte, Sammlungsbetreuung, Registrars, Bildung/Vermittlung – auch die Selbsteinschätzung der Museen ist hier häufig kritisch).
- » Bei vereinsgetragenen Museen fehlt es an Bemühungen, Nachwuchs für den Kreis Aktiver zu gewinnen.
- » Das Museum kennt sein Publikum nicht.
- » Gemessen an der Bedeutung der Sammlung ist das Marketing unzureichend.
- » Die Verankerung im lokalen/regionalen Tourismusmarketing ist nicht vorhanden/nicht ausreichend.

Sammeln

- » Es ist keine ausreichende Sammlung vorhanden (oder: der Anteil an Leihgaben ist zu hoch).
- » Das Sammlungskonzept ist unausgereift – eine Schwerpunktsetzung fehlt (Sammlungskonzept muss geschärft werden – häufig werden nur Objektgattungen aufgezählt).
- » Es fehlt eine Sammlungsstrategie: kein aktives Sammeln in selbst gesetzten Schwerpunktthemen.
- » Es gibt zu viele Replikate, Kopien, Modelle, zu wenige Originale.
- » Es wird „wild“ entsammelt: Begründungen für Abgabe fehlen

Bewahren/Erhalten

- » Die Kenntnisse im Umgang mit der Sammlung, in der Sammlungspflege reichen nicht aus.
- » Der Umgang mit Originalen genügt der präventiven Konservierung nicht (Klima, Lichtschutz, Umgang mit Objekten in Nutzung/Vorführibetrieb).
- » Das Museumsgebäude leidet unter einem Sanierungstau.
- » Es fehlen Sicherheitskonzepte.
- » Die (längerfristige) Klimakontrolle in Ausstellung (und Depot) fehlt.
- » Die Depotsituation ist prekär/es fehlt eine Entwicklungsperspektive/ es fehlt geeigneter Lagerraum für den nicht ausgestellten Teil der Sammlung.

- » Im Freien aufgestellte (Groß-)Objekte sind in einem kritischen Erhaltungszustand.

Dokumentieren/Forschen

- » Die Rückstände in der Dokumentation der Sammlung sind zu hoch.
- » Die Forschungsaktivitäten – auch durch Dritte – sind zu mager; es fehlen Forschungs Kooperationen.
- » Forschungsergebnisse werden nicht nachhaltig gesichert.

Ausstellen/Vermitteln

- » Die Dauerausstellung ist nicht mehr aktuell/ist abgenutzt – sie sollte aktualisiert/erneuert werden.
- » Die Sonderausstellungsfläche reicht nicht aus.
- » Das Sonderausstellungsprogramm ist nicht nachvollziehbar – es fehlt ein Konzept.
- » Die Publikumsorientierung muss verbessert werden.
- » Das Museum ist zu wenig teilhabeorientiert, Angebote zur Inklusion sind zu gering.
- » Die Vermittlung ist personell nicht verankert.
- » Die (festen) Öffnungszeiten reichen nicht aus.

Soweit zu den festgestellten Defiziten – wie mag es bei den Museen aussehen, die bisher nicht zum Erwerb eines Gütesiegels angetreten sind? Aus den Erfahrungen in Niedersachsen und Bremen sind weitere Grenzfälle zu nennen, die nicht den Standards für Museen entsprechen:

- » Es existieren etliche völlig undokumentierte Sammlungen.
- » (Kleine) Heimatmuseen empfinden die *Standards für Museen* als zu hohe Messlatte – oft sind Kernaufgaben nur partiell erfüllt: Sammeln und Ausstellen – eine geringe Rolle spielen Bewahren und Dokumentieren/Forschen.
- » Kleine Museen wollen nicht mit großen Museen verglichen werden.
- » Bei Unternehmensmuseen ist die längerfristige Perspektive häufig ungewiss.
- » Das Museum stagniert – es fehlt der Wille zur Erneuerung.
- » Die Museumsverantwortlichen erscheinen „beratungsresistent“.

Fazit

Museumsgütesiegel wurden in Deutschland bisher nur in einigen Bundesländern eingeführt. Die bestehenden Gütesiegel sind für große, mittlere und in Einzelfällen auch kleine Museen geeignet. Gütesiegel können Prozesse der Selbstreflexion anstoßen – ein Angebot der freiwilligen begleiteten Selbstevaluation kann Museen in der Weiterentwicklung unterstützen. Die Teilnahme am Museumsgütesiegelprozess stärkt das Selbstbewusstsein der Museumsteams. Von außen festgestellte und kommunizierte Defizite können leichter angepackt werden.

Das verliehene Museumsgütesiegel bescheinigt ganzheitliche Museumsarbeit im Sinne der *Standards für Museen*. Ausgezeichnete Museen können stolz sein und sie können das Gütesiegel für Marketingzwecke nutzen. Finanzielle Förderung fließt nach erfolgreicher Auszeichnung eher und kann gezielt eingesetzt werden, um Defizite zu beheben (Masterpläne, Sanierungen, neue Depots, neue technische Ausstattung usw.).

Andererseits möchten sich viele Museen nicht freiwillig einer Evaluation von außen stellen. Eine Selbstevaluation wird als unnötige Zeitverschwendung angesehen, nach dem Motto „Vom Wiegen wird das Schwein nicht fett“. Es fallen aber auch viele Einrichtungen bei näherem Hinsehen durch das Raster. Hier wäre schon ein einfacher Kriterienkatalog hilfreich, wie er dem Museumsregister Österreich zugrunde liegt. Dies könnte auch in Deutschland ein Weg sein, noch mehr Museen zur Reflexion ihrer Museumsarbeit zu bewegen.

Die Partner des Museumsgütesiegels Niedersachsen und Bremen sind der Ansicht, dass mit dem Museumsgütesiegel Museen der Weg „über die Grenze“ bereitet werden kann.

Die Museumsdefinition – von ihren Grenzen her gesehen

Wie weich auch immer die Museumsdefinition ausgelegt werden mag, es gibt Institutionen, die entweder nach einhelliger Meinung der Museumsfachleute jenseits aller Zugeständnisse liegen oder aber keine Anstrengungen unternehmen, die sie betreffenden Abgrenzungsmerkmale der Museumsdefinition zu überwinden. Die Bezeichnung Museum weicht oft von dieser definitiven Zuordnung ab: Etliche Museen bevorzugen andere Namen (z.B. Haus Schlesien, Zeitgeschichtliches Forum), während Museumsfernes gern so heißt (z.B. das Wachsfigurenkabinett „Musée Grévin“ in Paris oder das Restaurant „Gulaschmuseum“ in Wien).

Die Paneldiskussion der Tagung konzentrierte sich auf die Verwendung oder Nichtverwendung der Bezeichnung als Museum und bewegte sich zwischen den Polen, dass ein individueller Kurs der Institution auch eine individuelle Bezeichnung verträgt (Julia Rust) oder dass sich der Begriff Museum den zentralen Zielgruppen – Entscheidungsträgerinnen und Mitarbeiter des Unternehmens – weniger erschließt als andere Schlagwörter wie Archiv oder Geschichte (Susen Friedrich). Die Universitäts-sammlungen nehmen eine Sonderrolle ein, da sie zwar keine Museen sind, aber gemeinsam mit den Universitätsmuseen für sach- und materialbezogene Forschungszweige stehen und sich gemeinsam in der Ressourcenverteilung gegen andere, sammlungslose Bereiche (z.B. Mikrobiologie) behaupten müssen. Ein anderer Diskussionsstrang betraf die Übertragbarkeit inspirierender Ideen aus den vorgestellten Fallbeispielen.

Julia Rust

Kunst, die begeistert – der me Collectors Room Berlin und die Stiftung Olbricht

Kinder recken neugierig die Köpfe, stellen Fragen, drängen sich in die erste Reihe. Aber nicht etwa, um das neueste digitale Spielzeug zu bewundern, sondern um in der Wunderkammer der Sammlung Olbricht mit Kunstwerken und Sammlerstücken auf Tuchfühlung zu gehen.

Die Schülerinnen und Schüler betasten eine sechs Meter lange Schlangenhaut und nehmen faustgroße Bernsteine in die Hand. Dass die goldenen Harzkiesel erstaunlich leicht sind im Vergleich zu anderen Steinen, wird von ihnen ebenso lautstark bekundet, wie die schuppige Struktur der Schlangenhaut und das Staunen über die schiere Länge der tierischen Hinterlassenschaft. Zum Abschluss der Führung für Schulkinder wird dann noch eine Coco de Mer herumgereicht. Ein Exemplar der größten Samen der Welt ist auf filigrante Weise beschnitzt und zeugt so nicht nur von den Wundern der Natur, sondern auch von jenen des Kunsthandwerks (Abb. 1, S. 109).

Altersübergreifendes Experimentierfeld

Der Ort, an dem solch unbefangener Kunstgenuss möglich ist, befindet sich im Herzen von Berlin-Mitte und wurde 2010 eröffnet. Im me Collectors Room



Abb. 1: Kinder-Workshop zur Wunderkammer Olbricht ©me Collectors Room Berlin/
Stiftung Olbricht; Foto: Adam Berry, 2016

werden zeitgenössische Kunstwerke aus der Olbricht Collection sowie aus anderen internationalen Sammlungen gezeigt und zu den Exponaten in der Dauerausstellung *Wunderkammer Olbricht* in Beziehung gesetzt. Der me Collectors Room ist außerdem der feste Ort der Stiftung Olbricht. Das „me“ im Namen steht für *moving energies*. Und genau diesen Energien haben wir uns verschrieben.

Kunst ist hier kein Selbstzweck, kein hehres Kulturgut, das steif zelebriert wird, sondern ein Erlebnis, das unterschiedlichste Menschen bewegen soll. Das funktioniert, weil wir einen Zugang zu zeitgenössischer Kunst schaffen, der es ermöglicht, Kunst freudvoll, lebensnah und unbeschwert zu genießen. Die Kunstwerke werden nach Möglichkeit so ausgestellt, als würde man sie zu Hause bei einem Freund zu sehen bekommen. Auch die Architektur unseres Hauses folgt dieser Leitidee, Barrieren zur Kunst abzubauen und so vielen Menschen wie möglich einen ungezwungenen Umgang mit ihr

zu ermöglichen. Deshalb betritt man das Haus auch durch das me Café, das bereits mit Werken der Sammlung bestückt ist. Menschen, die nur dorthin kommen, um Mittag zu essen oder Kaffee zu trinken, kommen so mit Kunst in Berührung, ohne überhaupt die Ausstellungen besucht zu haben. Im ersten Stock erwartet Besucherinnen und Besucher dann ein Loungebereich, den wir für die Präsentation sehr unterschiedlicher gemeinnütziger Projekte nutzen oder diesen zur Verfügung stellen, sowie die *Wunderkammer Olbricht*, unsere Dauerausstellung. Obwohl der Kunstgenuss unser erklärtes Angebot ist, gibt es keinen Imperativ: Wer sich durch das Ambiente nicht zu einer weiteren ästhetischen Auseinandersetzung inspirieren lassen möchte, kann gerne auch einfach nur zum Kaffeetrinken bleiben.

Besucher und Besucherinnen, die sich intensiver auf die Kunst einlassen möchten, können eines der umfassenden Führungsangebote nutzen. Diese sprechen aktiv Menschen an, die sich bisher nicht unbedingt für zeitgenössische Kunst interessiert haben, um bestehende Berührungspunkte abzubauen. Auch im wahrsten Sinne des Wortes: Bestimmte Exponate dürfen angefasst werden, um diese auch haptisch zu begreifen. Ein Antrieb ist auch, der vorschreitenden Digitalisierung, die immer mehr im Alltag um sich greift, ganz konkrete analoge und haptische Erfahrungen entgegenzusetzen. Ein Schwerpunkt unseres Vermittlungsangebotes liegt dabei auf den ganz jungen Besuchern und Besucherinnen: Das eigens für den me Collectors Room konzipierte Kinderprogramm sucht Kunst auf spielerische Weise im Alltag von Kindern und Jugendlichen zu verankern. Zusätzlich zu den Führungen organisieren wir Gespräche mit Künstlern und Künstlerinnen, Sammlern und Sammlerinnen, Expertinnen und Experten; wir pflegen aber auch andere Veranstaltungsformate wie Konzerte, Lesungen und kulinarische Abende (Art&Dinner) oder Filmscreenings.

Dabei verstehen wir den Ausstellungsraum explizit als Experimentierfeld, als Labor, in dem Kunst als offener Prozess stattfindet. Dieser Ansatz im Learning by Doing zeigt sich einerseits in unserer Bereitschaft, bestimmte Ideen oder Formate wieder zu verwerfen, wenn sie sich als nicht wirksam erweisen, und dies aber nicht als Versagen zu begreifen, sondern als wichtigen Teil des Prozesses. Damit steht der me Collectors Room durchaus in einer Tradition, die künstlerische Arbeit als wissensproduzierende Forschung im Sinne eines Experiments mit offenem Ausgang¹ versteht.

1 Vgl. Rheinberger, Hans-Jörg: *Experimentalsysteme und epistemische Dinge. Eine Geschichte der Proteinsynthese im Reagenzglas*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 2006.

Andererseits experimentieren wir selbst laufend mit unterschiedlichen Formaten und Präsentationsformen, um herauszufinden, auf welche Weise sich Kunst noch erfahren und genießen lässt: Wir versuchen, alle Sinne anzusprechen, kombinieren Kunst mit Düften, Musik und Kulinarik. Auch räumliche und institutionelle Hürden sollen überwunden werden, indem wir das direkte Umfeld in der Auguststraße in die Arbeit des me Collectors Room einbeziehen: Es bestehen Kooperationen mit Schulen, deren Schülerinnen und Schüler in der Nähe aufwachsen. Die Kinder dieser Schulen haben zu allen Ausstellungen, auch in Begleitung ihrer Eltern, freien Eintritt. Und auch viele der Nachbarn in der Auguststraße und Umgebung folgen unserer Einladung zu Ausstellungsöffnungen. So konnten enge und langjährige nachbarschaftliche Verbindungen etabliert werden: Zum Beispiel fungieren wir als Sponsor der Mädchenfußballmannschaften, die auf dem Sportplatz direkt neben dem Me-Collectors-Room-Gebäude trainieren.

Kunst und Alltag (räumlich, aber auch ideell) werden hier also nicht voneinander abgetrennt, sondern wir folgen dem Ideal, *in der Kunst zu leben*. Das zeigt sich auch an der engen Verknüpfung der Biografie von Thomas Olbricht und seiner Sammlung.

Kein Museum

Die Sammlung, die von Thomas Olbricht zusammengetragen wurde, ist so eklektisch wie seine Interessen es sind. Sie umfasst Briefmarken, Spielzeugautos, Renaissance-Glaskunst und -Malerei, Skulptur, Fotografie, Installationen und Videokunst. Vom beginnenden 16. Jahrhundert bis hin zu jüngster Gegenwartskunst. Es gibt Werke bekannterer Künstler und Künstlerinnen wie Cindy Sherman oder Gerhard Richter, aber auch hierzulande weitgehend noch unbekannt junge chinesische oder südamerikanische Kunst.

Zu Beginn der 2000er-Jahre zeichnete sich ab, dass die Sammlung einen Umfang und eine Bedeutung erlangt hatte, die über eine rein private Sammel Leidenschaft hinauswies. Davon zeugten auch immer häufiger eintreffende Leihanfragen von internationalen Museen. 2003 fand dann eine Überblicksschau im Folkwang-Museum in Essen statt – damals auch schon unter dem Titel *Moving Energies*. Dieser Titel war inspiriert von zeitgenössischer Kunst, die sich und auch die Betrachter und Betrachterinnen ständig bewegt. Es gab damals durchaus Gespräche, die Sammlung dauerhaft im Folkwang-Museum unterzubringen. Doch im Verlauf dieser Verhandlungen wurde

Thomas Olbricht klar, dass er seine Sammlung nicht museal, das heißt, zu den Bedingungen eines öffentlich-rechtlichen Museums, sondern zu seinen eigenen, sehr persönlichen Bedingungen präsentieren wollte. Der beste Weg erschien ihm dafür eine Stiftung – mit einem stiftungseigenen Ausstellungsort, losgelöst von seiner Privatperson und der Sammlung.

Dass die Ortswahl auf Berlin fiel, war dadurch begründet, dass Olbricht seine Sammlung möglichst vielen unterschiedlichen Menschen zugänglich machen wollte. Es kam also nur eine Stadt mit internationalem Austausch in Frage; dafür hatte Berlin deutschlandweit das beste Potenzial. Aber nicht nur der internationale Bezug war für die Standortentscheidung wichtig, sondern auch die Möglichkeit, mit dem direkten Umfeld in Kontakt zu treten und Verbindungen herzustellen.

Es sollte ein lebendiger Austausch mit der Nachbarschaft und dem alltäglichen Leben mit den Menschen in der Umgebung stattfinden. Dieses Vorhaben folgt der Grundidee Olbrichts, dass sich die Kunst auf eine organische Weise mit dem alltäglichen Leben mischen soll. Daher war es eine glückliche Fügung, dass Klaus Biesenbach, der Gründungsdirektor der Kunstwerke in Berlin, heute Chefkurator im MoMA, Thomas Olbricht auf ein freies Grundstück direkt neben den Kunstwerken in der Berliner Auguststraße hinwies. Die Auguststraße ist zum einen eine legendäre Galeriestraße in Berlin, die Menschen aus aller Welt anzieht, zum anderen liegt sie mitten im historischen Scheunenviertel, das für Berliner Verhältnisse einen fast dorfnäheren Charakter aufweist. Hier gab und gibt es bis heute eine lebendige Kiezstruktur und eine zum Teil seit Jahrzehnten fest verwurzelte, teils aber eben auch international gemischte Nachbarschaft. Mit ihr ist der me Collectors Room inzwischen stark verwachsen.

Der ICOM-Definition nach ist der me Collectors Room kein Museum, denn die Stiftung Olbricht, die den me Collectors Room trägt, ist rechtlich von der Olbricht Collection getrennt. Die Stiftung selbst, und damit der me Collectors Room, besitzt keine Kunst. Das Team hat aber jederzeit die Möglichkeit, auf die Olbricht Collection des Privatsammlers Thomas Olbricht zuzugreifen.

Darüber hinaus birgt das Stiftungsformat die Möglichkeit, anderen internationalen Kunststammungen im me Collectors Room eine Plattform zu bieten. Wir haben also das Privileg, nicht dieselben Rücksichten nehmen und dieselbe Vorsicht walten lassen zu müssen, zu denen öffentlich-rechtliche Museen aus sehr guten Gründen verpflichtet sind, denn diese haben

bekanntlich den Auftrag zu sammeln, zu bewahren, zu forschen, auszustellen und zu vermitteln.

Die Kriterien für den Ankauf von Museumsobjekten folgen einem nationalen und internationalen kunsthistorischen Kanon, der ständig aktualisiert wird. Die Preise werden allerdings hauptsächlich vom Kunstmarkt, also vor allem von privaten Sammlern und Sammlerinnen bestimmt. Für die Erweiterung ihres Bestandes müssen Museen deshalb oft hohe Preise zahlen und verpflichten sich mit dem Kauf außerdem dazu, das erstandene Werk für immer zu erhalten, denn öffentlich-rechtliche Kunstmuseen veräußern ihren Besitz hierzulande im Regelfall nicht wieder. Dies hat zwar gute Gründe, wie sich an der amerikanischen Diskussion um die Praxis des sogenannten Trading-up ablesen lässt², bringt Museen aber in eine schwierige Situation: Sie stehen unter einem immensen Einkaufsdruck und können durch den Umfang ihrer Sammlung und die dadurch entstehenden Instandhaltungskosten nicht im ökonomischen Sinne sinnvoll wirtschaften.

Die Struktur hinter dem me Collectors Room, die zwischen Stiftung, Sammlung und Ausstellungsort trennt, birgt im Vergleich dazu eine gewisse finanzielle Freiheit, die wiederum inhaltliche und formatbezogene Spielräume gewährleistet: Themen müssen weder Trends folgen noch sich einem Kanon verpflichtet fühlen. Ausstellungsthemen müssen sich vor allem als für das ungewöhnliche Ausstellungsformat geeignet erweisen. Das unterscheidet den me Collectors Room auch von anderen alternativen Formaten wie der Kunsthalle Wien beispielsweise, die auf den ersten Blick ähnlichen Idealen folgt, aber an einer stärker musealen Aufmachung festhält und darüber hinaus sowohl auf Mitglieder und Schenkungen angewiesen ist als auch auf hohe Besuchszahlen, um ihren Finanzierungsbedarf zu rechtfertigen.

International verbunden und lokal verankert ist der me Collectors Room weder ein definitionsgemäßes Museum noch ein reines Ausstellungshaus für wechselnde Präsentationen. Er ist autark, ohne sich dabei zu verschließen, und nimmt sich die Freiheit, Ausstellungen nicht an vorherrschenden Trends oder einem kunsthistorischen Kanon auszurichten, sondern an den Bedürfnissen seiner Besucher und Besucherinnen.

2 Vgl. Pogrebin, Robin: The permanent collection may not be so permanent. 2011. URL: <https://www.nytimes.com/2011/01/27/arts/design/27sell.html> (gesehen 25.7.2019).

Wir wollen beweglich bleiben

Walter Grasskamp beschreibt das klassische Kunstmuseum als „erfolgreiche Fehlkonstruktion“:³ unwirtschaftlich und unzeitgemäßen Idealen verpflichtet, die das Werk der Künstler in eine Aura hüllen, der sich der bürgerliche Museumsgast allenfalls in Ehrfurcht annähern kann. Die Museumsarchitektur tut ihr Übriges und gestaltet die Ausstellungsräume so, dass sie vor allem zu kontemplativer Verehrung einladen. Dieses Festhalten an der Idee des Achtung gebietenden Kunstobjektes führt auch dazu, dass die so (architektonisch und ideell) forcierte Trennung zwischen Kunst und profanem Leben innovativen Vermittlungsideen mitunter im Wege steht.

Der me Collectors Room hat für diese Problematik eine eigene Lösung gefunden: Er stellt die Kunstrezipienten in den Mittelpunkt. Sie sind Kern des Denkens, auf allen Schritten der Ausstellungsentwicklung. Die von uns beauftragten Kuratoren und Kuratorinnen werden explizit eingeladen, sich Konzepte auszudenken, die den Zugang zur Ausstellung erleichtern. Keiner unsere Gäste soll alleingelassen werden. Das spiegelt sich, wie erwähnt, auch in der Architektur des me Collectors Room wider: Man betritt das Haus durch das me Café, das sich in einem hohen, lichtdurchfluteten Atrium befindet. Es ist mit Werken der Sammlung bestückt und sorgt dafür, dass Menschen gleich beim Eintreten oder beim Mittagessen mit Kunst in Berührung kommen. Wen das inspiriert, kann weiter in den hinteren Teil schlendern, in dem die Wechselausstellungen gezeigt werden und dessen Räumlichkeiten sich organisch an die des Cafés anschließen.

Wir möchten unsere Gäste dabei aber nicht nur aktiv an unsere Kunstwerke und Ausstellungskonzepte heranzuführen, sondern versuchen, jedem und jeder von ihnen einen eigenen, persönlichen Zugang zur Kunst zu ermöglichen. Dieser Praxis liegt die Idee zugrunde, dass es sich beim Museumsbesuch nicht um ein klassisches Sender-Empfänger-System handelt, sondern dass die *Kommunikation* zwischen Kunstwerk und Besucher, Besucherin das Kunsterlebnis überhaupt erst ausmacht.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Ausstellung *My Abstract World* mit Werken abstrakter Kunst aus der Olbricht Collection. Die Ausstellung war auf verschiedenen Ebenen ungewöhnlich. Der Ausstellungsbereich wurde mit Sitzmöbeln und Teppichen so gestaltet, dass die Gäste es sich inmitten der

3 Vgl. Grasskamp, Walter: Das Kunstmuseum. Eine erfolgreiche Fehlkonstruktion. München: C. H. Beck 2016.

Kunst gemütlich machen konnten. Es herrschte eine ganz ungezwungene Lounge-Atmosphäre, die an einen Club erinnerte. Zu dieser Atmosphäre trug auch bei, dass sich die Gäste über eigens installierte Tischtelefone Getränke aus unserem Café in die Ausstellung kommen lassen konnten. So sollte ein Ambiente geschaffen werden, das eigentliche Kernstück der Ausstellung wirklich entspannt zu genießen.

Dieses Kernstück bestand darin, dass man sich über eine App den *Soundtrack* zur Ausstellung anhören konnte: Der Kunst- und Musikpublizist Max Dax hatte zu ausgewählten Bildern eine Playlist zusammengestellt. Dax hat hierfür aber nicht einfach Songs gewählt, die ihm passend erschienen oder seinem eigenen Geschmack entsprachen. Er hatte vielmehr die Künstler der betreffenden Bilder gefragt, ob es direkte persönliche Bezüge zwischen bestimmten Musikstücken und ihrer Malerei gibt. So versuchte er herauszuarbeiten, ob bestimmte Songs Inspiration für ein konkretes Bild waren oder welche Songs die Künstler beim Malen im Atelier gehört hatten.

Diese neue Ebene der Bedeutungsproduktion, die Malerei mit Musik assoziiert, hat den Kunstgenuss bewusst auf eine ganz persönliche Ebene gezogen (selbstständiges Nutzen der App, Musik als Auslöser persönlicher Erinnerungen und Gefühle) und daher auch für erfahrene Kunstkenner, Kunstkennerinnen ganz neue Einsichten befördert. Die Ausstellung wurde dadurch abgerundet, dass wir unser Archiv aus Auktionskatalogen der letzten zwanzig Jahre – darunter durchaus wertvolle Raritäten – für die Gäste zur Mitnahme ausgelegt hatten. Hier wurden also bewusst alle fünf Sinne aktiviert – sehen, hören, fühlen, schmecken, riechen – um die Intensität des Erlebens zu verstärken.

Ein weiteres ungewöhnliches und auch sehr persönliches Format sind die sogenannten Sammlergespräche. Sie finden regelmäßig vor vollem Haus statt. In diesen Gesprächen erzählen Sammlerinnen und Sammler wie beispielsweise Selim Varol, Patrizia Sandretto, Re Rebaudengo, Antoine de Galbert, Kelly Ying oder Lu Xun davon, was sie an- und umtreibt und dazu bewegt, immer weiterzumachen.

Die eingeladenen Gäste sprechen hier ganz konkret und sehr persönlich über das Sammeln von Kunst. Durch diesen niederschweligen Zugang wird verständlich, wie eine Sammlung anfängt: nicht unbedingt mit viel Kapital und spektakulären Käufen, sondern mit der Begeisterung für eine bestimmte Art von Objekt. Die Zuhörerenden können dabei nachvollziehen, wie eine anfangs oft spielerische Begeisterung sich nach und nach zu einer ernsten Hingabe entwickelt. Diese Sammlergespräche waren in mehreren Fällen der

Anstoß für Gäste, ihrerseits mit dem Sammeln zu beginnen. Oder anders gesagt: Im me Collectors Room wurden Menschen mit Begeisterung für die Kunst angesteckt und nachhaltig für sie gewonnen.

Auf eine andere Weise niedrigschwellig ist der Zugang zu einer ebenfalls sehr beliebten Reihe, der Art&Dinner. Hierfür werden Kulturschaffende wie Tom Tykwer, Andreas Golder oder Eva&Adele eingeladen, mit den Teilnehmenden ins Gespräch zu kommen. Um einen der beschränkten Plätze zu reservieren, kann man sich ganz einfach per E-Mail anmelden. Dabei gilt ganz demokratisch: First come, first serve. Durch diesen freien und unkomplizierten Zugang mischen sich an solchen Abenden ganz unterschiedliche Gäste und nicht nur jene Menschen, die sich ohnehin schon als Teil des Kunstbetriebs empfinden.

Das gleiche gilt für die Reihe Art&Age. Hier sind Seniorinnen und Senioren ab sechzig eingeladen, zu einem Sonderpreis die Ausstellungen anzusehen und ein Stück Kuchen und eine Tasse Kaffee im me Café zu genießen. Das Angebot spricht sich herum und bringt viele Gäste ins Haus, die sich sonst einen Museumsbesuch nicht leisten würden.

Die gleichen Konditionen gelten auch für die Reihe Art&Baby. Hier werden frischgebackene Eltern mit ihren Kindern eingeladen, sich wieder unter die Leute zu mischen und genau das zu machen, wozu junge Eltern oftmals gar nicht mehr kommen: sich mit anderen Menschen zu treffen und Kultur gemeinsam zu genießen.

Ein neues Publikum wurde auch mit dem Format Art&Meditation erschlossen. Morgens und abends können Interessierte zur angeleiteten Meditation inmitten der aktuellen Ausstellung kommen. Durch etablierte Achtsamkeits-Methoden wird ein besonders intensives und ungewöhnliches Kunst-Erlebnis geschaffen. Die Meditations-Reihe wird insbesondere von Leuten angenommen, die in unserer Nachbarschaft arbeiten und sich vor oder nach dem stressigen Büroalltag mit Energie sammeln wollen.

Die so gelebte Nähe zur Kunst versuchen wir auch bei etablierteren Formaten wie den klassischen Experten- und Expertinnengesprächen herzustellen. Das gilt im Übrigen ebenso für unsere Eröffnungs-Dinner. Eine Aufgabe, die uns – wie bereits erwähnt – besonders am Herzen liegt, ist das vielfältige Kinderprogramm, mit dem wir Kunst auf spielerische Weise im Alltag von Kindern und Jugendlichen verankern wollen. Dafür haben wir Partnerschaften mit Schulen aufgebaut. An diesen Partnerschulen können die Schüler und Schülerinnen das, was sie im Unterricht lernen, in den Ausstellungen und der Wunderkammer praktisch anwenden und vertiefen. Die jungen Gäste



Abb. 2: Blick in das Wunderkammerschiff ©me Collectors Room Berlin/Stiftung Olbricht; Foto: Bernd Borchardt, 2016

werden bei uns zu Künstlern und Künstlerinnen und Forschern und Forscherinnen, indem wir ihnen die Möglichkeit bieten, die Ausstellungen und die Wunderkammer mit allen Sinnen zu erkunden. Sie werden von uns dazu angehalten, ihrer Begeisterung und ihrer Neugierde folgen. Begleitet werden sie dabei immer von professionellen Kunstschaffenden bzw. von Kunst-, Theater- und Musikpädagogen und -pädagoginnen. Diese geben Hilfestellungen, damit die Kinder ihre künstlerischen Ausdrucksmöglichkeiten spielerisch weiterentwickeln können.

Wir haben sowohl ein Programm für Schulklassen, das täglich vor unseren regulären Öffnungszeiten stattfindet, als auch ein offenes außerschulisches Programm etabliert. Nach einem überwältigend positiven Feedback auf unser Programm haben wir uns gefragt, wie wir es einrichten können, diese Erfahrungen auch Kindern außerhalb von Berlin zugänglich zu machen. Unsere Antwort auf diese Frage war das Wunderkammerschiff – die MS Franklin (Abb. 2).

Dieses Schiff ist als eine Art mobiles Museum auf Wasserstraßen in Berlin und Brandenburg unterwegs. Sie erreicht auch eher abgelegene Regionen und Städte, wo die Kinder normalerweise keinen Zugang zu Museen haben. Bemerkenswert an dem Projekt ist auch, dass die Kinder nicht von Erwachsenen, sondern von eigens dazu geschulten Vermittler-Kindern an die Sammlung herangeführt werden. Diese Vermittler-Kinder sind Schüler unserer Partnerschulen und im Rahmen von Projekttagen oft eine ganze Woche auf dem Schiff unterwegs – eine gewiss intensive und prägende Zeit für diese Kinder.

Der Besuch des Wunderkammerschiffs durch die kleinen Gäste erfolgt vor Ort im Rahmen des Schulunterrichts. Er ist Teil eines fachübergreifenden Gesamtprogramms für Schulklassen. Die Vor- und Nachbereitung erfolgt innerhalb von sechs Unterrichtsstunden durch die Lehrer in der Schule mit von uns bereitgestellten „Logbüchern“. Wir wissen, dass durch dieses Programm viele Lehrer und Lehrerinnen angeregt werden, weitere Museumsbesuche in ihren Unterricht zu integrieren. Und noch wichtiger: Die Kinder lernen, dass das Museum ein spannender Ort ist, an dem man Spaß haben kann. Es geht also auch hier darum, Menschen zu bewegen und sie für Kunst zu begeistern. Das Projekt wurde für den BKM-Preis für Kulturelle Bildung 2017 nominiert. Mit der hohen Qualität des Programms konnten wir das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur Brandenburg und das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Brandenburg überzeugen, sich ab 2019 um die Finanzierung des Programms zu bemühen, sodass es weitere drei Jahre im Einsatz bleiben kann.

Der Erfolg dieser Programme verdeutlicht, dass sich Beweglichkeit, Experimentierfreude und niederschwellige Zugänge auszahlen. Diese werden durch unsere Geschäftsstruktur ermöglicht und durch das Team ständig weiterentwickelt. Momentan arbeiten wir beispielsweise an der Entwicklung von digitalen Vermittlungstools und -konzepten rund um das Thema Wunderkammer, die eine intensivere Teilhabe der Interessierten gewährleisten sollen. Aber auch die Verstetigung bereits etablierter Formate ist für uns von Bedeutung: Da wir unser Peer-to-Peer-Format zukünftig auch im me Collectors Room selbst anbieten möchten (anstatt wie bisher allein auf unserem mobilen Museum, der MS Franklin), bemühen wir uns um Partnerschaften zu weiteren Schulen, um das Programm zur Schulung von Vermittler-Kindern weiter auszubauen. Wir blicken also – so könnte man zusammenfassen – weiterhin begeistert in die Zukunft und hoffen, mit unserer Arbeit Kunst für möglichst viele Menschen dort zu verankern, wo sie unserer Meinung nach hingehört: mitten ins Leben.

Susen Friedrich

Das Unternehmensarchiv: inspirieren, informieren, begeistern

Auf der Suche nach der Grenze des Museumsbegriffs fallen zwangsläufig auch Einrichtungen ins Auge, die nach der ICOM-Definition keine Museen sind, jedoch bei ihrer Arbeit die gleichen Prinzipien anwenden wie Museen. Zu diesen gehören Unternehmensmuseen und -archive. Auffällig ist, dass produzierende Unternehmen besonders dazu neigen, Unternehmensmuseen zu gründen. Diese stellen häufig eine Mischung aus Produktsammlung und Unternehmensarchiv dar. Neben einer repräsentativen Funktion für das Unternehmen, seine Produkte und Tradition, bieten sie auch wertvolle Ressourcen für die Rechtsabteilung, Unternehmenskommunikation und Produktentwicklung. Unternehmensarchive und -museen ermöglichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wie auch Kunden und Kundinnen, eine Bindung an die Marke und das Unternehmen aufzubauen.¹

Im Folgenden soll das adidas Archiv einschließlich der internen Markenausstellung als Beispiel für diesen Institutionentyp näher beleuchtet werden. Vorangestellt sei jedoch zum besseren Verständnis eine kurze Vorstellung des Unternehmens.

¹ Krueger, Thomas: Zwischen Uneigennützigkeit und Profitinteresse – Unternehmensmuseen. In: Handbuch Museum. Hrsg. Markus Walz. Stuttgart: Metzler 2016, S. 363–368; hier: S. 365.

Das Unternehmen adidas, die Wurzeln des Unternehmensarchivs

Die adidas AG hat ihre Wurzeln im fränkischen Herzogenaurach nahe Nürnberg. Der Firmengründer Adolf Dassler, genannt Adi Dassler (1900–1978), war selbst leidenschaftlicher Sportler. Er begann 1920 mit der Fertigung von Sportschuhen. Im Jahr 1924 gründete er zusammen mit seinem Bruder Rudolf die Gebrüder Dassler Sportschuhfabriken. Die dort gefertigten Sportschuhe erfreuten sich steigender Beliebtheit bei Athleten und Athletinnen, weil bis dahin im Allgemeinen schwere Straßen- bzw. Arbeitsschuhe für den Sport verwendet wurden.² Es war Adi Dasslers erklärtes Ziel, Schuhe zu fertigen, die perfekt auf die Anforderungen der verschiedenen Disziplinen und die Bedürfnisse der Athleten und Athletinnen abgestimmt waren, um ihnen so zu neuen Bestleistungen zu verhelfen und Verletzungen zu vermeiden.

Nach dem Zweiten Weltkrieg trennten sich die geschäftlichen Wege der Brüder. Rudolf gründete den Sportartikelhersteller Puma, Adolf Dassler das Unternehmen adidas. Beide Firmen haben sich seither zu Weltunternehmen entwickelt. Sie befinden sich nicht mehr in Familienbesitz, haben aber ihre Hauptsitze noch immer im 23.000 Einwohner, Einwohnerinnen zählenden Herzogenaurach. Heute arbeiten etwa 57.000 Personen weltweit für die adidas-Group.³ Das Unternehmen gehört mit 21,21 Milliarden Euro Umsatz zu den Top 30 der DAX-Unternehmen und gilt als zweitgrößter Sportartikelhersteller weltweit.⁴

Adolf Dassler absolvierte zunächst auf Wunsch seiner Eltern eine Lehre zum Bäcker. Seine Leidenschaft galt jedoch dem Sport und der Herstellung von Sportschuhen. Er begann die Schuhherstellung als Autodidakt mit einfachen Mitteln und viel Leidenschaft. Anfang der 1930er-Jahre absolvierte er parallel zur Leitung seines bereits bestehenden Unternehmens eine Ausbildung an der Schuhfachschule in Pirmasens.⁵ Dassler galt als Tüftler, der ständig an der Perfektionierung seiner Produkte arbeitete. Zusätzlich war ihm ein besonderes Talent mitgegeben worden: seine außergewöhnliche Beobachtungsgabe. Er zog wichtige Schlüsse aus Beobachtungen von Trainings- oder

2 Karlsch, Rainer, u.a.: Unternehmen Sport. Die Geschichte von adidas. München: Siedler 2018, S. 27.

3 adidas AG: Geschäftsbericht 2017, S. 94.

4 adidas AG: Geschäftsbericht 2017, S. 3.

5 Karlsch, Rainer, u.a.: Unternehmen Sport. Die Geschichte von adidas. München: Siedler 2018, S. 38.

Wettkampfsituationen und der Untersuchung getragener Produkte, die er sich oft direkt von den Athleten und Athletinnen zurücksenden ließ.

Diese Produktaffinität führte zum Aufbau einer Studiensammlung, die auch seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit bieten sollte, von den getragenen Produkten zu lernen. Der heutige Bestand an historischen Produkten des adidas Archivs hat seinen Ursprung in dieser Studiensammlung des Firmengründers.⁶

Das adidas-„Sportschuhmuseum“

1970 wurde sogar ein halböffentliches „Museum“ auf dem Firmengelände in Herzogenaurach errichtet.⁷ Der Fokus dieser Ausstellung lag auf getragenen und signierten sowie besonders innovativen Sportschuhen. Auch die Fahrradfräse, eine von Adi Dassler in den frühen 1920er-Jahren gebaute, durch Pedalkraft angetriebene Fräse, fand in dieser Ausstellung einen würdigen Platz. Adolf Dassler, dem der Kontakt zu Sportlern und Sportlerinnen sehr wichtig war, führte diese ebenso wie geschäftliche Gäste gern selbst durch sein „Sportschuhmuseum“. Aus konservatorischer Sicht fragwürdig war die Ausstellung in offenen Regalen. Jedoch scheint es bereits eine Art Inventarliste gegeben zu haben – die Schuhe waren mit einer fortlaufenden Nummerierung versehen (Abb. 1, S. 122).

Nach dem Tod Adolf Dasslers im Jahr 1978 wurde das Museum noch einmal umgestaltet, zog in neue größere Räume und wurde 1983 wieder eröffnet.⁸ Diese Ausstellung war moderner eingerichtet und verfügte über geschlossene Vitrinen. Dies war notwendig, da das adidas Sportschuhmuseum an verschiedenen Tagen, wie zum Beispiel dem Tag der offenen Tür, der Bevölkerung zugänglich war (Abb. 2, S. 123). Schulklassen aus Herzogenaurach und der näheren Umgebung wurden regelmäßig durch die Ausstellung geführt. In alter Tradition gehörte ein Besuch im Sportschuhmuseum weiterhin für Sportler und Sportlerinnen sowie Geschäftspartner dazu, wenn diese in Herzogenaurach weilten.

6 adidas AG: adidas Sportschuhmuseum neu eröffnet – Ein Blick auf Adi Dasslers Lebenswerk. Pressemitteilung, 1983. adidas Archiv, Bestand D-M-73.

7 adidas AG: Das adidas Sportschuhmuseum – von Cassius Clay bis Helmut Rahn. Pressemitteilung, 1970. adidas Archiv, Bestand D-M-11.

8 adidas AG: adidas Sportschuhmuseum neu eröffnet – Ein Blick auf Adi Dasslers Lebenswerk. Pressemitteilung, 1983. adidas Archiv, Bestand D-M-73.



Abb. 1: Die Dauerausstellung des adidas Museums in den 1970er-Jahren ©adidas Archiv

Bereits sechs Jahre später, im Jahr 1989, sollte die Sammlung eine bedeutende Rolle für das damals beinahe bankrotte Unternehmen spielen. Peter Moore und Rob Strasser, zwei Berater aus den USA, wurden beauftragt, adidas wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Anfangs nicht sonderlich begeistert von Marke und Unternehmen, erkannten sie beim Besuch der Ausstellung, was adidas im Kern ausmacht. Fasziniert von der Tradition und der simplen Philosophie des Firmengründers, jeden Sportler entsprechend seiner Sportart mit der besten Ausstattung zu unterstützen, entwickelten Strasser und Moore eine neue Kollektion mit dem Namen Equipment. Der Grundgedanke war eine Fokussierung: adidas – das Wesentliche, sonst nichts.⁹ Diese Kollektion trug entscheidend zum positiven Umschwung der Marke Anfang der 1990er-Jahre bei.

⁹ Equipment – the best of adidas. Everything that is essential. And nothing that is not. In: MSI Sales Support – Action Shots III/90 adidas Equipment. Produktkatalog, 1990. adidas Archiv, Bestand DC-5838, S. 6.



Abb. 2: Die Dauerausstellung des adidas Sportschuhmuseums 1983 ©adidas Archiv

Mitte der 1990er-Jahre musste das Museum dem gestiegenen Büroflächenbedarf des nun rasant wachsenden Unternehmens, trotz Widerstands der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, weichen. Die Sammlung wurde in Kisten verpackt, im Keller eingelagert und drohte in Vergessenheit zu geraten. Einige Jahre später kam der Sammlung durch einen Mitarbeiter, der seit 1975 eng mit Adi Dassler zusammengearbeitet hatte, wieder eine zentrale Bedeutung zu. Karl Heinz Lang bekam 1998 den Auftrag, das Global Trainings Center, eine Einrichtung zur unternehmensinternen Ausbildung von Schuhtechnikern und Schuhtechnikerinnen, aufzubauen und zu leiten. Die Wahl des Standorts fiel auf das etwa 50 Kilometer entfernte Scheinfeld, eine der letzten eigenen Produktionsstätten von adidas.

Karl Heinz Lang erkundigte sich über den Verbleib der Sammlung des „Chefs“, wie Adi Dassler von seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bis zu seinem Tod genannt wurde. Er wollte den jungen Schuhtechnikern und Schuhtechnikerinnen ebenfalls die Möglichkeit bieten, auf diesen Fundus an

Ideen und Inspirationen zurückzugreifen. Er holte die Kisten aus den Kellern und richtete in Scheinfeld eine kleine Studiensammlung mit Ausstellung ein.

Karl Heinz Lang – selbst in Pirmasens zum Schuhtechniker ausgebildet – restaurierte mit großer Sorgfalt viele Sammlungsstücke und sortierte sie bereits systematisch in Regalen. Besonders wertvolle Exemplare wurden in geschlossenen Schränken in Kartons aufbewahrt. Zu diesen zählen zum Beispiel der Boxstiefel von Mouhamed Ali, der mit einer persönlichen Widmung 1968 an Adi Dassler gesandt wurde, oder die Schuhe, die die deutsche Fußballnationalmannschaft 1954 bei ihrem ersten Weltmeisterschaftssieg in der Schweiz trug – um nur einige Beispiele zu nennen. Lang ist es zu verdanken, dass die historische Produktsammlung noch vorhanden ist und vielfältig eingesetzt werden kann. In Unternehmensarchiven ist es nicht selten, dass die große Motivation eines Mitarbeiters und seine Identifikation mit dem Unternehmen eine solche Sammlung am Leben hält.

Im Jahr 1999 bot das alte Firmengelände am Adi-Dassler-Platz im Herzen Herzogenaurachs nicht mehr genug Platz, sodass die Firmenzentrale auf das Gelände des ehemaligen amerikanischen Armeestützpunkts – der Herzo Base – zog. Das heutige adidas Consumer Center war das erste neu erbaute Gebäude auf dem Gelände und erhielt kurz nach der Eröffnung eine Ausstellung mit historischen Exponaten – den *Walk of Fame*. Hauptaugenmerk dieser Ausstellung lag auf von Athleten getragenen Produkten und den damit verbunden sportlichen Leistungen.

Professionalisierung der Arbeit an und mit den Sammlungen

Anfang 2008 reifte auf der Vorstandsebene des Unternehmens der Wunsch, diese Sammlung systematischer für den Aufbau des Markenkerns zu nutzen. Seit 2009 wird die Sammlung von der Abteilung History Management betreut, die unter der Leitung der Kulturwissenschaftlerin Barbara Hölschen gegründet wurde. Ein interdisziplinäres Team, bestehend aus Historikern und Historikerinnen, Museumsfachkräften, Kulturwissenschaftlern und -wissenschaftlerinnen, aber auch Experten und Expertinnen aus dem Unternehmen, befasst sich mit allen Fragestellungen und Aspekten rund um die Geschichte des Unternehmens, seiner Produkte, sowie den Personen und Ideen hinter diesen.

Da die Arbeitsprozesse einer historischen Produktsammlung mit der Bearbeitung einer musealen Sammlung weitgehend identisch sind, boten sowohl die *Ethischen Richtlinien von ICOM* als auch der vom britischen

Collection Trust entwickelte Dokumentationsstandard SPECTRUM¹⁰ wichtige Anhaltspunkte und wurden in Teilen übernommen. Dementsprechend war die Erstellung eines Sammlungskonzeptes einschließlich Sammlungsziel, Sammlungskriterien, Standards sowie einer Sammlungsstrategie ein essentieller erster Schritt zur professionellen Bearbeitung und späteren Nutzung.

Die Abteilungsbezeichnung History Management wurde aus verschiedenen Gründen gewählt: Zum einen bedurfte es einer englischen Bezeichnung, da die Unternehmenssprache Englisch ist und ein Begriff gefunden werden musste, der auf breiter Ebene verstanden werden kann. Zum anderen werden unter diesem Titel die unterschiedlichen Bereiche, die das Thema Unternehmensgeschichte ausmachen, zusammengefasst. Aktuell sind dies die Sammlung historischer Produkte und das 2014 gegründete Unternehmensarchiv (das sich mit Archivalien im eigentlichen Sinne befasst), deren Aufgabe es ist sicherzustellen, dass historisch relevante Produkte und Dokumente gesammelt und bewahrt werden. Diese sind die Grundlage für jegliche Recherche zu Themen der Unternehmens-, Marken- und Produktgeschichte. Sowohl historische Produkte als auch Rechercheergebnisse werden zum Nutzen des Unternehmens allen Mitarbeitern weltweit zugänglich gemacht. Die interne Markenausstellung sowie die Themen History Communication und History Marketing eröffnen dazu verschiedene Möglichkeiten.

Die Erfahrung zeigt, dass es vor allem einer steten internen Kommunikation bedarf, um auf die vielen Facetten von History Management hinzuweisen. Gern sprechen ältere Mitarbeiter immer noch vom „Museum“. Auch hat sich der Begriff „adidas Archive“ gleichsam für Sammlung und Archiv als besonders griffig und prägnant erwiesen.

Von Beginn an war klar, dass die mittlerweile über 25.000 Exponate umfassende Sammlung den ursprünglich vom Firmengründer angedachten Nutzen zu Studienzwecken und als Inspirationsquelle erfüllen sollte. Da das Unternehmen nun global agiert und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weltweit Zugriff auf die Sammlung benötigen, musste die Digitalisierung der Sammlung vorangetrieben werden. Es war wichtig, eine Datenbank einzuführen, die die Prozesse im Archiv unterstützt und einen Onlinezugriff für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ermöglicht. Die Wahl fiel auf The Museums System (TMS) des amerikanischen Anbieters Gallery Systems. In der Datenbank werden neben allen relevanten Informationen auch verbundene

10 SPECTRUM 5.0 – Collections Trust 2017. URL: <https://collectionstrust.org.uk/spectrum> (gesehen 25.7.2019).

Medien (wie zum Beispiel Fotografien oder Scans), Informationen zu verbundenen Personen und Institutionen, Leihprozesse, Anfragen, Versicherungswerte, Information zu Akzession und Deakzession und Rechercheergebnisse erfasst und verwaltet.

Alle relevanten Objekte werden professionell hochauflösend fotografiert. Diese Aufgabe übernimmt ein externes Fotostudio. Gemeinsam mit dessen sehr erfahrenem Team wurde das Konzept zur visuellen Dokumentation und allen damit verbundenen Standards sowie ein Konzept zur Sicherung der Copyrights im Internet entwickelt.¹¹ So werden zum Beispiel Schuhe und Bälle immer in sechs definierten Ansichten fotografiert, Textilien in vier. Die Handhabung der Objekte wurde mit den Fotografen abgesprochen; für Textilien werden zum Beispiel verschiedene Figurinen genutzt, da die Kleidung je nach Alter und Sportart unterschiedlich geschnitten ist.

Die fertig bearbeiteten Bilder sind über das digitale Portal archiveSearch innerhalb des Unternehmens jedem zugänglich. Dies schont die historischen Produkte, da sie nicht wegen jeder kurzen Betrachtung aus dem geschützten Archivumfeld geholt werden müssen. Gleichzeitig ermöglicht dieses Portal weltweiten Zugriff auf die Sammlung und hilft, die große Anzahl an Anfragen an das Archivteam zu senken, da sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin selbst einen ersten Überblick verschaffen kann. Historische Kataloge, Pressemitteilungen, aber auch Videos und Fotografien stehen digital zur Verfügung und ermöglichen eine erste eigene Recherche.

In sogenannten Archive Stories sind vom Archivteam kuratierte Inhalte zu aktuellen Themen zu finden, die Interessierten einen inhaltlich tieferen Einblick bieten.

Gute und sinnvolle Suchergebnisse für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden durch ein kontrolliertes Vokabular ermöglicht. Zum Teil konnte auf bestehende Thesauri wie den Thesaurus of Geographic Names (TGN) oder den Arts and Architecture Thesaurus (AAT) zurückgegriffen werden. Für viele Bereiche, zum Beispiel Sportarten oder Kampagnen, müssen jedoch eigene Thesauri und Wortlisten erstellt und gepflegt werden. Eine große Herausforderung ist hier die geforderte Zweisprachigkeit (Deutsch und Englisch), aber auch die produktbezogene Fachsprache. Ein reger Austausch mit Fachleuten und Muttersprachlern im Unternehmen hat sich als sehr gewinnbringend erwiesen.

11 Vgl. auch www.studio-waldeck.de/adidasarchive (gesehen 25.7.2019).

Ist die Begutachtung eines historischen Produktes im Archiv dennoch nötig, kann dies dank des digitalen Zugriffs gezielt angefragt werden. Designer und Designerinnen sowie Produktentwickler und Produktentwicklerinnen nutzen diese Möglichkeit gern. Immer wieder inspiriert die Sammlung neue Produkte und Kampagnen. Auch Geschäftspartnern und -partnerinnen und sogenannten Influencern sowie ausgewählten Athleten und Athletinnen wird häufig ein exklusiver Blick ins Archiv gewährt und ihnen werden ausgewählte Exponate gezeigt.

Eine Produktsammlung, vor allem mit Bezug zu Sportereignissen, bietet für nahezu jeden Gast einen persönlichen Anknüpfungspunkt. So sind diese Besuche mitunter sehr emotional und euphorisch. Gern werden sie auch fotografisch festgehalten und auf den entsprechenden Social-Media-Kanälen geteilt. Dies hat nicht nur einen positiven Effekt für die Marke, es stärkt auch die Rolle des Archivs im Unternehmen.

Brand Exhibition – die interne Markenausstellung

Neben dem Archiv gibt es eine interne Ausstellung, die sich, genau wie ihre Vorgängereinrichtung, im Consumer Center befindet. Aus verschiedenen Gründen wurde hier bewusst nicht die Bezeichnung Museum gewählt. Die Brand Exhibition wurde 2011 neugestaltet und 2012 eröffnet. Die Ausstellungsarchitektur berücksichtigt konservatorische Anforderungen. Der modulare Aufbau ermöglicht eine flexible thematische Gestaltung. Zusätzliche Informationen, Interviews und Filme zu den Exponaten können über Touchscreens abgerufen werden. Die Ausstellung wurde in Zusammenarbeit mit der Agentur simple aus Köln konzipiert. Im Gegensatz zu ihrer Vorgängerin stellt diese Ausstellung die Marke in den Vordergrund. Diese soll für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Gäste erlebbar gemacht werden und Identifikation stiften. In der Ausstellung finden bis zu 120 Exponate Platz. Zweimal im Jahr werden diese entsprechend sportlicher Ereignisse, Produkt- oder Unternehmensjubiläen ausgewechselt.

Wenn es der Zustand der Exponate erlaubt, werden diese in ausgewählten Fällen auch für externe Ausstellungen verliehen. Es gibt allerdings auch Objekte, die aufgrund ihres unersetzlichen Werts für das Unternehmen nicht verliehen werden. Sportgeschichte genießt genauso wie Designgeschichte wachsende Aufmerksamkeit in der Museumswelt und bietet vielfältige thematische Ansätze für Wechselausstellungen. In der Vergangenheit waren

Exponate aus dem adidas Archiv in verschiedenen Museumsausstellungen zu sehen, so beispielsweise im Victoria&Albert Museum, London, im Bata Shoe Museum, Toronto, im Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn, oder im National Football Museum, Manchester.

Fazit: die Museumsdefinition aus der Perspektive einer Unternehmenssammlung

Gerade der letzte Aspekt zeigt, dass im Arbeitsalltag die Frage, was ein Museum ist und was keines ist, wenig Trennschärfe besitzt: Die Bearbeitung internationaler Leihanfragen, die Aushandlung von Versicherungs-, Transport- und Ausstellungsbedingungen unterscheidet eine Unternehmenssammlung weder von der Praxis großer staatlicher Museen noch von jener in professionell betreuten privaten Kunstsammlungen; dagegen steht die Vielzahl kleiner und nur regional wahrgenommener Museen selten bis niemals vor derartigen Aufgaben, ohne deswegen in der Qualität als Museen angezweifelt zu werden.

Auch jenseits des Leihverkehrs werden in der täglichen Arbeit bei adidas bewusst Standards und Richtlinien aus dem Museumsbereich genutzt, um die Sicherheit der Exponate und die Qualität der Rechercheergebnisse zu gewährleisten und letztendlich Objekte, Informationen und Medien so gut wie möglich verfügbar zu machen. Bei adidas wird von den klassischen Kernaufgaben des Museums wohl die Dokumentation am wenigsten kritikwürdig erscheinen; Diskussionen mit Museumsfachleuten könnten sich in den Handlungsfeldern Ausstellen und Vermitteln entzünden, sobald man jenseits der schlichten Faktizität, dass etwas ausgestellt und vermittelt wird, deren Erfüllung nur akzeptiert, wenn diese Angebote der allgemeinen Öffentlichkeit uneingeschränkt zur Verfügung stehen.

Der mögliche Streit um die Institutionenbezeichnung ist müßig, da manche Museen absichtlich vermeiden, so zu heißen – die Münchner Pinakothek liefert ein altherwürdiges Beispiel –, während andere Institutionen sich Museum nennen, ohne eines zu sein. Im Beispiel adidas sprechen gerade ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gern vom Museum, andere sagen Archiv, wenn sie die Produktsammlung meinen, einige können beiden Begriffen nicht viel abgewinnen und verwenden englische Begriffe wie Heritage oder Vault. Hintergrund dieser fließenden Begriffe für das History Management von adidas ist dessen Verschmelzung mehrerer Aufgabenbereiche, die traditionell als verschiedene Institutionen wahrgenommen werden; dies ist allerdings kein

Sondergut von Unternehmensmuseen, wie beispielsweise Fusionen aus Stadtarchiv und stadtgeschichtlichem Museum und Kunstmuseen mit Künstler-nachlassarchiven belegen.

Der auffälligste Unterschied zwischen Unternehmenssammlungen und Museen allgemein dürfte in der Zwecksetzung und deren straffer Prüfung liegen. Ein Museum als alleiniger Zweckbetrieb eines eingetragenen Vereins oder einer selbstständigen Stiftung wird viele Jahre existieren, ohne je eine Fundamentalkritik zu erfahren. Unternehmensmuseen erleben einen deutlich höheren Rechtfertigungsdruck, auch wenn die Beschäftigten mit Engagement bei der Sache sind, sich niemand etwas zuschulden kommen lässt und das Publikum Interesse zeigt.

Die kontinuierliche Kommunikation des eigenen Wertes für das Unternehmen sowie der Standards und deren Vorteilen bedeutet Existenzsicherung. Das adidas Archiv hat sich zu einer festen Größe im Unternehmen entwickelt; dazu hat neben der bewussten Fokussierung auf zielgruppenrelevante Themen und einer konsequenten internen Öffentlichkeitsarbeit nicht zuletzt die Qualität und Professionalität der Sammlungsarbeit beigetragen. Die Geschichte zeigt jedoch, dass die Unternehmensleitung andere Prioritäten setzen und harte Einschnitte verwirklichen kann.

Auf Gewinnerwirtschaftung angewiesene Unternehmen erwarten einen geschäftsrelevanten Beitrag ihres Museums, auch wenn dieser möglicherweise jenseits messbarer „harter Zahlen“ liegt und deswegen nicht zwingend mit der ICOM-Definition kollidieren muss, die eine Gewinnerzielungsabsicht für Museen ausschließt. Klare Kontraste ergeben sich bei den positiven Zweckformeln: Die Beschäftigten öffentlich-rechtlicher Museen werden ohne jeden Zweifel bejahen, dass ihre Institution der Gesellschaft allgemein, im Besonderen der Bildung, der Wissenschaft und dem Genuss dient. Unternehmensmuseen bedienen dieses Begriffsrepertoire seltener; die abweichenden Zwecksetzungen sind mit messbaren oder zumindest grob einschätzbaren Messwerten untersetzt, sodass Zwecksetzung und Ergebniskontrolle bei Unternehmensmuseen ganz anders ausfallen (können) als die Lippenbekanntnisse, der Entwicklung der Gesellschaft dienen zu wollen.

Cornelia Weber

Universitätssammlungen: keine Museen, sondern Infrastrukturen für Forschung und Lehre

Universitätsmuseen und Universitätssammlungen

“We do not collect to preserve the past for the future, but because we think that a specific object holds an answer to a question.” Dieser Satz entstammt einem Brief, den Steven W. G. de Clercq im Dezember 1999 an den damaligen Generalsekretär des Internationalen Museumsrats (ICOM), Manus Brinkmann, schrieb; er steht am Anfang einer schwierigen Gründungsphase des internationalen ICOM-Komitees University Museums and Collections (UMAC). Universitätssammlungen entsprachen nicht den üblichen ICOM-Kriterien; es bedurfte großer Anstrengungen und vieler Argumente, bis das Komitee 2001 auf der Generalversammlung von ICOM in Barcelona gegründet werden konnte. Heute ist UMAC ein sehr aktives und dynamisches Komitee, das in fast sechzig Ländern vertreten ist.¹

Der Deutsche Museumsbund (DMB) hat sich Universitätssammlungen gegenüber aufgeschlossener gezeigt. Auf seinen Jahrestagungen 1982 und 1983 stand die Situation der universitären Sammlungsbestände im Fokus. Die Dokumentation enthält folgendes Memorandum:

1 <http://umac.icom.museum> (gesehen 25.7.2019).

Der DMB würde es begrüßen, wenn die Situation der Universitäts-Sammlungen und Universitäts-Museen in näherer Zukunft entscheidend gebessert werden könnte. Er sieht es als seine Pflicht an, auf die Verantwortlichkeiten der Universitäten bzw. ihrer Institute und auf die Gefährdung wertvollen Kulturgutes hinzuweisen.²

Leider hat das Memorandum keine nennenswerten Aktivitäten ausgelöst.

Der DMB unterscheidet zwischen „Universitäts-Sammlungen“ und „Universitäts-Museen“ – mit gutem Grund. Universitätsmuseen sind vergleichbar mit kommunalen und staatlichen Museen; sie entsprechen der ICOM-Museumsdefinition.³ Trotzdem gibt es einen wesentlichen Unterschied zu kommunalen und staatlichen Museen: Universitäre Sammlungen sind in erster Linie für Forschung und Lehre angelegt worden. Hier finden wir spezielle Kategorien und Gruppen von Materialien, die woanders nicht verfügbar sind. Zudem handelt es sich bei diesen Beständen zumeist um Gebrauchssammlungen, die in ihrer Funktion als Archiv (im Sinne einer wissenschaftlichen Belegsammlung) Ressourcen für wissenschaftliche Studien bewahren, als Labor für die Beobachtung und Untersuchung von Objekten genutzt und als Instrument für die Vermittlung von Wissen eingesetzt werden. Das bedeutet auch, dass einzelne Objekte möglicherweise für bestimmte Untersuchungen verbraucht oder im Unterricht von Studierenden untersucht werden. Das gilt zumindest für Deutschland. In anderen Ländern unterscheiden sich die Universitätsmuseen oft nicht von kommunalen und staatlichen Museen, dort vermitteln sie in erster Linie allgemeine Bildung und sind daher auf ein breites Publikum ausgerichtet. Als wissenschaftliche Infrastruktur der Mutterinstitution, also für Forschung und Lehre, stehen sie zum Teil nur eingeschränkt zur Verfügung. So ist das Manchester Museum eigentlich ein Universitätsmuseum, sagt dies aber lediglich im Untertitel: The University of Manchester Museum.⁴

In den letzten Jahren ist in Großbritannien allerdings eine neue Entwicklung zu beobachten: Objektbasierte Forschung und Lehre rücken wieder stärker in den Vordergrund. Beispielsweise wurde 2012 an der Universität Oxford mit Unterstützung der Andrew W. Mellon Foundation das Ashmolean Museum's University Engagement Programme (UEP) etabliert – mit

2 Museumskunde 49, 2 (1984), S. 107–108.

3 <https://icom-deutschland.de/de/icom-deutschland/handlungsfelder.html> (gesehen 25.1.2020).

4 www.museum.manchester.ac.uk (gesehen 25.7.2019).

dem Ziel, die Partnerschaft zwischen dem Ashmolean Museum und den Fakultäten zu stärken, um die interdisziplinäre Arbeit mit Objekten fördern zu können.⁵ Auch an der Universität Reading und am University College London wurde in den letzten Jahren ein spezielles Programm „Object-based Learning for Higher Education“ gestartet. Durch das Programm sollen Studierende und Forschende dabei unterstützt werden, die universitären Sammlungen effektiver zu nutzen.⁶

Im Gegensatz zu den Universitätssammlungen sind die Museen auf Dauer angelegt und der Öffentlichkeit zugänglich. Von den bei der Koordinierungsstelle für wissenschaftliche Universitätssammlungen in Deutschland⁷ registrierten über 1.100 Sammlungsbeständen⁸ sind jedoch nur maximal 15–20 Prozent als Museum zu klassifizieren – wobei in beiden Gruppen Einrichtungen vorkommen, die im Namen die Bezeichnung Museum führen. Universitätssammlungen sind Einrichtungen, die im Rahmen von Forschung und Lehre von einem Department, einer Fakultät oder einem Institut als Infrastruktur genutzt werden. Diese Sammlungen dienen insbesondere wissenschaftlichen Zwecken.

In Deutschland dominieren die Universitätssammlungen, während in vielen anderen Ländern bedeutende Universitätsmuseen das Bild prägen wie etwa das bereits erwähnte Ashmolean Museum in Oxford,⁹ das bereits 1683 offiziell eröffnet wurde, das Museum Gustavianum in Uppsala,¹⁰ das Museo di Palazzo Poggi in Bologna¹¹ oder das Collegium Maius – Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego in Krakau.¹² Manche Universitätsmuseen haben sogar den Status eines Nationalmuseums inne, so das Musée National des Arts et Métiers (CNAM) in Paris,¹³ das Museu Nacional de História Natural in Lissabon¹⁴ oder das Museo Nazionale degli Strumenti per il Calcolo in Pisa.¹⁵

5 <https://www.ashmolean.org/university-engagement-programme-opportunities> (gesehen 25.7.2019).

6 <https://www.ucl.ac.uk/culture/schools/teaching-object-based-learning> (gesehen 25.7.2019).

7 <https://wissenschaftliche-sammlungen.de> (gesehen 25.7.2019).

8 <https://portal.wissenschaftliche-sammlungen.de> (gesehen 25.7.2019).

9 <https://www.ashmolean.org> (gesehen 25.7.2019).

10 <https://www.gustavianum.uu.se> (gesehen 25.7.2019).

11 <https://sma.unibo.it/it/il-sistema-museale/museo-di-palazzo-poggi> (gesehen 25.7.2019).

12 <https://maius.uj.edu.pl> (gesehen 25.7.2019).

13 <https://www.arts-et-metiers.net> (gesehen 25.7.2019).

14 <https://www.museus.ulisboa.pt> (gesehen 25.7.2019).

15 <https://www.msc.sma.unipi.it/> (gesehen 25.7.2019).



Abb. 1: Die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg besitzt bedeutende Sammlungen, darunter die geologische Sammlung mit Originalen zu wissenschaftlichen Werken des 18. Jahrhunderts Foto: Georg Pöhlein, 2011

Vergleichbar mit diesen Museen ist das Museum für Naturkunde in Berlin,¹⁶ das vormals zur Humboldt-Universität gehörte. Heute ist es als eigenständige Stiftung des öffentlichen Rechts Teil der Leibniz-Gemeinschaft und eines der acht Leibniz-Forschungsmuseen in Deutschland.¹⁷ Bisher ist noch unerforscht, warum es in Deutschland – im Vergleich zu anderen Ländern – kaum große Universitätsmuseen gibt, dafür jedoch viele große und kleine Universitätssammlungen (Abb. 1).

Das erste akademische Museum in Deutschland wurde 1773 an der Universität Göttingen gegründet. Die Einrichtung stellte das für Lehre und Forschung notwendige Material bereit. Die Grundidee des Museumskonzeptes

16 <https://www.museumfuernaturkunde.berlin> (gesehen 25.7.2019).

17 <https://www.leibniz-gemeinschaft.de> (gesehen 25.7.2019).



Abb. 2: Mit dem Herbarium Erlangense und seinen ca. 158.000 Belegen aus aller Welt steht der botanischen Fachwelt und allen Interessierten eines der größeren Herbarien Deutschlands zur Verfügung. Foto: Georg Pöhlein, 2011

entsprach schon weitestgehend dem heutigen wissenschaftlichen Anspruch: Die Sammlungen waren systematisch aufbereitet und wurden geordnet präsentiert.

Dieses „Königlich Academische Museum“ beherbergte naturwissenschaftliche Sammlungen, darunter botanische, zoologische und geowissenschaftliche Kollektionen, sowie Münzen, Kunstgegenstände und ethnologische Objekte.¹⁸ In den 1840er-Jahren zerfiel das Museum aufgrund der Ausfächerung und Ausdifferenzierung der einzelnen Wissenschaftsdisziplinen. Die Sammlungsbestände wurden getrennt und den jeweiligen Fakultäten angegliedert.

¹⁸ Vgl. Lichtenberg, Georg Christoph: Etwas vom Akademischen Museum. In: Taschenbuch zum Nutzen und Vergnügen. Hrsg. Georg Christoph Lichtenberg. Göttingen: Dieterich 1779, S. 45–57. – Nawa, Christine: Zum „öffentlichen Gebrauche“ bestimmt. Das Academische Museum Göttingen. In: Göttinger Jahrbuch 58 (2010), S. 23–62.

Universitätssammlungen in der wissenschaftlichen Praxis

Bis in die zweite Hälfte des 18. Jahrhunderts mussten akademische Lehrer ihre Ausstattung in Wissenschaft und Lehre in der Regel selbst beschaffen, unterhalten und pflegen; Gerhard Müller hat dies exemplarisch für die Universität Jena nachgewiesen.¹⁹ Die Arbeit an und mit materiellen Objekten war gängige Praxis an den Universitäten. Universitätssammlungen galten als wissenschaftliche Infrastrukturen – ähnlich wie Bibliotheken und Archive. Mit fortschreitender Spezialisierung und zunehmender Diversifizierung erfolgte eine Differenzierung der Sammlungen nach Fächern. Nachfolgend entwickelten sich viele selbstständige, fachbezogene Sammlungen. Ein großer Teil der Bestände ist das Ergebnis eines systematischen Aufbaus von Sammlungen bei der Begründung einer Universität, einer Disziplin oder einer Professur. Jede Sammlung hat ihre Besonderheiten; sie ist geprägt von spezifischen lokalen und institutionellen Gegebenheiten und nicht zuletzt von einzelnen Persönlichkeiten (Abb. 2, S. 134; Abb. 3, S. 136).

Im 19. Jahrhundert waren Universitätssammlungen weitgehend unverzichtbar für die wissenschaftliche Praxis. Doch während des 20. Jahrhunderts verlor die objektbezogene Forschung und Lehre aus unterschiedlichen Gründen mehr und mehr an Bedeutung,²⁰ was eine Marginalisierung der Sammlungen nach sich zog. Erst zum Ende des 20. Jahrhunderts zeichnete sich – unter anderem durch die Wiederentdeckung von universitären Sammlungen als materielles Erbe der Wissenschaften – eine Verbesserung der Situation von Universitätssammlungen ab.

Anfang des 21. Jahrhunderts erfolgte eine regelrechte Renaissance der Universitätssammlungen, flankiert von der Etablierung internationaler Netzwerke: Im Jahre 2000 wurde das Netzwerk Universeum. European Academic Heritage Network gegründet,²¹ 2001 das eingangs erwähnte ICOM-Komitee UMAC.

19 Müller, Gerhard: Vom Regieren zum Gestalten. Goethe und die Universität Jena. Heidelberg: Winter 2006, S. 146.

20 Vgl. Ludwig, David; Weber, Cornelia: University Collections as Archives of Scientific Practice. In: Revista Electrónica de Fuentes y Archivos 4 (2013), S. 85–94. URL: <https://www.refa.org.ar/revista.php?idEdicion=5> (gesehen 25.7.2019).

21 <https://www.universeum-network.eu> (gesehen 25.7.2019).



Abb. 3: Die Martius-Pharmakognosie-Sammlung der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg gibt einen fast vollständigen Überblick über die um 1800 bekannten Arznei- und deren Ausgangsstoffe. Foto: Georg Pöhlein, 2011

Entscheidend waren dafür meines Erachtens drei Prozesse: Erstens spielte die Entwicklung von Online-Technologien eine wesentliche Rolle, da es plötzlich möglich war, Sammlungen im World Wide Web unabhängig von Raum und Zeit zu präsentieren und die Vernetzungen innerhalb der Community zu verbessern. Dazu kam die wachsende Bedeutung von materieller Kultur, insbesondere auch in den historisch arbeitenden Wissenschaften. Drittens gab es auf unterschiedlichen Ebenen ein Interesse daran, Infrastrukturen zu optimieren, um Objektbestände stärker für die Forschung nutzen zu können.

Für die Universitätssammlungen in Deutschland waren die 2011 herausgegebenen Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu wissenschaftlichen Sammlungen als Forschungsinfrastrukturen von besonderer Bedeutung.²² Die vorangegangene Analyse hatte nämlich gezeigt, dass insbesondere an Universitäten

²² Wissenschaftsrat: Empfehlungen zu wissenschaftlichen Sammlungen als Forschungsinfrastrukturen. Drucksache 10464-11. Berlin 2011, S. 7. URL: www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10464-11.pdf (gesehen 25.7.2019).

das Potenzial der Sammlungen nicht angemessen ausgeschöpft werden kann, unter anderem wegen unzureichender Erschließung, Sichtbarkeit, Betreuung, Pflege oder Unterbringung.

Zuvor, 2010, hatten sich in Berlin erstmals 120 Fachleute zum Symposium *Universitätsmuseen und -sammlungen im Hochschulalltag. Aufgaben – Konzepte – Perspektiven* getroffen.²³ Ziel war es, gemeinsam nach neuen Aufgaben für Universitätsmuseen und -sammlungen zu suchen, Strategien zu entwickeln, um den Fortbestand der Sammlungen sicherzustellen und Zukunftskonzepte zu erörtern, die traditionelle Universitätssammlungen besser in den Hochschulalltag integrieren und den heutigen Ansprüchen von Forschung, Lehre und Wissenschaftskommunikation gerecht werden.

Um das Potenzial wissenschaftlicher Sammlungen besser für das Wissenschaftssystem nutzbar zu machen, wurde 2012 auf Empfehlung des Wissenschaftsrats die Koordinierungsstelle für wissenschaftliche Universitätssammlungen in Deutschland eingerichtet. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung bis März 2022 gefördert. Die Koordinierungsstelle vernetzt die Sammlungen miteinander und unterstützt sie bei ihrer Weiterentwicklung als dezentrale Infrastrukturen. Im Fokus steht die Professionalisierung der Sammlungsarbeit.

Universitätssammlungen und Museen im Vergleich

Universitätssammlungen sind keine Museen, sondern insbesondere Gebrauchssammlungen für Lehre und Forschung. Im Unterschied zu Museen sind sie nicht auf Dauer eingerichtet, sondern abhängig von der Unterstützung einer Professur, einer verantwortlichen Sammlungsleitung oder der übergeordneten Einrichtung – etwa einem Institut oder einer Fakultät. Wenn eine neue Professorin oder ein neuer Professor berufen und der Platz für andere Zwecke benötigt wird oder ein neuer Forschungsschwerpunkt aufgebaut werden soll, ist die Sammlung oft das erste „Opfer“, das der Veränderung weichen muss. Mit anderen Worten: Wenn kein (persönliches) Interesse vorhanden ist, besteht die Gefahr, dass eine Sammlung innerhalb von kurzer Zeit verwaist oder ganz verloren geht – insbesondere dann, wenn es keine klaren Regeln und Verantwortlichkeiten gibt. Dafür ist eine Sammlungsordnung notwendig. Sie

23 <https://edoc.hu-berlin.de/handle/18452/37> (gesehen 25.7.2019).

hat grundlegende Bedeutung für die gesamtuniversitären Rahmenbedingungen der Sammlungsarbeit, denn sie regelt den Umgang mit den Sammlungen und schafft die Voraussetzung für deren Nutzung. Das Team der Koordinierungsstelle hat 2015 „Mindestanforderungen an Sammlungsordnungen“ erarbeitet, das den Universitäten als Orientierung und Hilfestellung für das Erarbeiten einer gesamtuniversitären Sammlungsordnung dienen kann.²⁴ Bisher haben jedoch erst vier Universitäten²⁵ eine derartige Sammlungsordnung verabschiedet.

Glücklicherweise werden heute zahlreiche Sammlungen durch gesamtuniversitäre Strukturen unterstützt: durch zentrale Sammlungsbeauftragte,²⁶ (zentrale) Kustodien und Museen, die eine koordinierende Funktion übernehmen. Das Museum der Universität Tübingen MUT beispielsweise, 2006 als zentrale Einrichtung der Universität gegründet, fungiert als Dachinstitution für die rund siebzig universitären Sammlungen. „Zu den Aufgaben des MUT gehört es, die wissenschaftlichen Sammlungen in verantwortungsvoller Weise zu organisieren, sie für nachfolgende Generationen zu bewahren und für Forschung, Lehre, öffentliche Bildung und Profilierung der Universität nutzbar zu machen.“²⁷

Nur ein geringer Teil der Universitätssammlungen ist – wenn überhaupt – öffentlich zugänglich. Selbst für Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen ist der Besuch meist nur nach Vereinbarung möglich.

Ein großer Unterschied zu den Museen betrifft auch die finanzielle, räumliche und personelle Ausstattung. Häufig sind die Sammlungen nicht adäquat untergebracht und werden unsachgemäß aufbewahrt. Die Bestände sind in der Regel nicht gegen Einbruch oder andere Unwägbarkeiten gesichert. Meist fehlt ein Etat, um Objekte pflegen und restaurieren zu können. Die für die Sammlungen verantwortlichen Fachwissenschaftler und Fachwissenschaftlerinnen verfügen oft nicht über museumspraktische Erfahrungen.

24 <https://wissenschaftliche-sammlungen.de/de/service-material/handreichungen/mindestanforderungen-sammlungsordnungen-2015> (gesehen 25.7.2019).

25 TU Dresden, TU Bergakademie Freiberg, Eberhard Karls Universität Tübingen, Humboldt-Universität zu Berlin.

26 Vgl. <https://wissenschaftliche-sammlungen.de/de/netzwerk/sammlungsbeauftragte> (gesehen 25.7.2019).

27 <https://www.unimuseum.uni-tuebingen.de> (gesehen 25.7.2019).

Die Museumsdefinition – von ihren Grenzen her gesehen

Universitätssammlungen sind eine eigene Spezies. Sie können und sollen sich nicht mit Museumseinrichtungen vergleichen, denn sie nehmen andere Aufgaben wahr. Gerade in den letzten Jahren sind sich die universitären Sammlungen ihrer Rolle als wissenschaftliche Infrastruktur zunehmend bewusst geworden. Trotzdem gibt es viele Gemeinsamkeiten, die eine enge Zusammenarbeit mit den Museen verlangen.²⁸ Große Herausforderungen wie beispielsweise die wissenschaftliche Erschließung und Digitalisierung von Beständen können durch strategische Partnerschaften besser bewältigt werden. Auch die Nachwuchsförderung kann durch Kooperationen von Universitätssammlungen und Museen wesentlich profitieren.

Die Koordinierungsstelle für wissenschaftliche Universitätssammlungen in Deutschland übernimmt dabei eine wichtige Funktion. Einerseits unterstützt sie die Professionalisierung der Sammlungsarbeit in den Universitäten durch Bereitstellung von einschlägigen Informationen, durch die Entwicklung von Handreichungen und Leitfäden, die auf die Arbeit in den Universitätssammlungen zugeschnitten sind, durch Workshops, Beratung und weitere Unterstützungsmaßnahmen sowie durch eine aktive Vernetzung. Darüber hinaus erhebt sie statistische Zahlen und Informationen zu Bestand, Akteuren und Aktivitäten, die für andere Institutionen von großem Nutzen sein können. Andererseits ist sie eine wichtige Schnittstelle zu den Museen: Sie bindet Experten und Expertinnen aus den Museen in ihre Arbeit ein, vermittelt Partnerschaften und fördert den akademischen Nachwuchs durch gezielte Maßnahmen im Bereich der Objektkompetenz sowie Sammlungs- und Objektforschung.

Durch die Arbeit der Koordinierungsstelle hat sich die Situation der Universitätssammlungen in den letzten Jahren erheblich verbessert. Viele Universitäten haben inzwischen erkannt, dass ihre Sammlungen ein hohes Potenzial für Forschung und Lehre, aber auch für den Wissenstransfer bieten. Diese Wertschätzung hat enorme Verbesserungen mit sich gebracht: Sammlungsbeauftragte oder Arbeitsgruppen entwickeln heute an zahlreichen Standorten universitätsweit Konzepte und koordinieren gemeinsame Aktivitäten. Die Sammlungen haben insgesamt enorm an Sichtbarkeit gewonnen und sind zum Teil so gut aufgestellt, dass Drittmittelwerbungen möglich sind.

²⁸ Vgl. Weber, Cornelia: Universitätssammlungen als Partner der Museen. In: Mitteilungen [ICOM Deutschland] 2016, H. 38, S. 8–11. URL: <https://icom-deutschland.de/de/publikationen.html>.

Dies stärkt zugleich die Chancen, mit Museen zu kooperieren und gemeinsam Projekte zu entwickeln. Ein gutes Beispiel ist der numismatische Forschungs- und Digitalisierungsverbund NUMiD, das Netzwerk universitärer Münzsammlungen in Deutschland. Hier werden – gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und in enger Zusammenarbeit mit dem Münzkabinett der Staatlichen Museen Berlin – über dreißig akademische Münzsammlungen virtuell in einem Portal zusammengeführt,²⁹ numismatische E-Learning-Module entwickelt, Online-Ausstellungen präsentiert und weitere Angebote aus dem Bereich numismatischer Forschung und Lehre bereitgestellt.

Museen und Universitätssammlungen tun gut daran, weniger auf die Unterschiede der einzelnen Institutionen hinzuweisen, als vielmehr nach Möglichkeiten zu suchen, gemeinsame Interessen auszuloten und durchzusetzen.

²⁹ www.numid-verbund.de (gesehen 25.7.2019).

Immer mehr Spezialwissen zur Museumsarbeit und die Grenzen des Machbaren

Einige auf Museumsarbeit bezogene Forschungsrichtungen, z.B. die Konservierungs- und Restaurierungswissenschaft, haben in den letzten Jahren und Jahrzehnten erhebliche Fortschritte gemacht; manche Forschungsmoden wie die Postcolonial Studies fokussieren unmittelbar auf Museen. Der politische Druck, mehr zur Aufklärung von im Naziregime entzogenen Vermögenswerten beizutragen, verursachte in Deutschland einen gewissen Stellenaufwuchs bei großen Museen und die Einrichtung mehrerer Studienangebote zur Provenienzforschung. In den meisten Museen steht aber eine unveränderte Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der rasch wachsenden Menge und Vielfalt an Wissensbeständen ohne eine absehbare Lösung gegenüber.

Die Paneldiskussion der Tagung befasste sich zunächst mit den Formen der Qualifizierung – ein in der Vielfalt des Museumswesens nützliches Basiswissen, daneben aber die Vertiefung nach individuellem Bedarf oder aktuellem Diskurs. Besonders interessierte das Verhältnis des Zeitspenden-Personals (Ehrenamt) zu Fortbildungen. Diese große Gruppe unterliegt strengeren Restriktionen als viele entgeltlich Beschäftigte, was die denkbaren Reisedistanzen, den zeitlichen Umfang und die durchsetzbaren Lehrgangskosten betrifft; andererseits ist zu sehen, dass in diesem Sektor wertvolle Arbeit durch spezialisiertes Engagement jenseits der aktuellen Forschungsmoden geleistet wird. In diesem ganzen Themenfeld kommt den Museumsverbänden und den Museumsberatungsstellen eine unverzichtbare koordinierende, organisierende und Inhalte filternde Aufgabe zu.

Peter Kerbl

Dilettanten und der professionelle Anspruch – ein Spagat

Im folgenden Beitrag geht es darum, am Beispiel des Museums im Forum Hall in Oberösterreich darzustellen, wie Museumsarbeit ausnahmslos mit Freiwilligen, Ehrenamtlichen gelingen kann.

Das Museum.

Es gibt in Oberösterreich über das Bundesland verteilt rund 300 Museen, die meisten unter ehrenamtlicher Führung. Die öffentliche Trägerschaft beschränkt sich in der Hauptsache auf größere Häuser; das Fallbeispiel ist eine Einrichtung des Vereins Forum Hall.

Das Museum im Forum Hall ist auf den ersten Blick ein Museum, das drei Sammlungen – Heimathaus, Handwerkermuseum und eine Türensammlung – zeigt. Darüber hinaus versteht es sich als Ort der Begegnung, als Forum für Kultur, Kunst und Geschichte.¹ Es befindet sich in einem denkmalgeschützten Gebäude, dem sogenannten Kaiser-Franz-Josef-Badehaus oder Neuen Badehaus aus dem Jahr 1908; dies diente bis in die Mitte der

1 Vgl. Leitbild des Vereins Forum Hall 2012 [unveröffentlicht].

1970er-Jahre dem Kurbetrieb und wurde in den 1990er-Jahren zum Museum umgebaut. Das Haus hat 40 Ausstellungsräume. Auf einer Fläche von circa 2.500 Quadratmeter sind annähernd 30.000 Exponate ausgestellt. Es stehen zwei Sonderausstellungsräume und ein Veranstaltungsraum für sechzig Personen zur Verfügung. Weiters gibt es drei Archivräume, eine Werkstatt, einen Büroraum.

Das Museum befindet sich im Zentrum der Stadt zwischen dem Hauptplatz, den Kureinrichtungen und dem viel besuchten Kurpark. Es ist in den Monaten April bis Oktober geöffnet.

Das Umfeld – die Stadt Bad Hall.

Die Stadtgemeinde Bad Hall liegt im Alpenvorland des oberösterreichischen Traunviertels und gehört zum Bezirk Steyr-Land. Bad Hall hat zurzeit 5.100 Einwohner und erhält weiteren Zuzug.

In der Stiftungsurkunde des Benediktinerklosters Kremsmünster aus dem Jahr 777 wird eine Salzquelle samt drei Salzsiedern am Sulzbach im heutigen Gemeindegebiet Pfarrkirchens angeführt. Der Ort, der sich um die alte Herzogsburg der Herzöge von Bayern [...] entwickelte [...], blieb dem Landesherrn untergeordnet, daher der Name Herzogenhall (*Hal* bedeutet in der Sprache der Illyrer „Salz“).² Die pro Jahr rund 30.000 Kurgäste³ Bad Halls sind ein wichtiges Besuchspotenzial des Museums.

Der Verein Forum Hall.

Wie bringt es ein Verein aus Ehrenamtlichen mit knappen Ressourcen fertig, anerkannte, gute Museumsarbeit – drei Dauerausstellungen, Sonderschauen, Aufsicht und Vermittlung, Publikationen, Depot und Archiv – zu machen?

² Vgl. Schmidt, Richard: Bad Hall. Bad Hall: Heimathaus 1972 [als Manuskript vervielfältigt], S. 6.

³ Im Kalenderjahr 2017 zählte Bad Hall 30.502 Gästeankünfte. Vgl. Land Oberösterreich – Tourismusstatistik. Basisdaten aller oberösterreichischen Gemeinden. URL: <https://www.land-oberoesterreich.gv.at/132355.htm> (gesehen 25.7.2019).

Den alltäglichen Museumsbetrieb (Führungen, Archiv, Bestandspflege, Ausstellungsgestaltung, Veranstaltungen usw.) erfüllen zehn bis zwölf ehrenamtliche Personen. Den Kassendienst und die Reinigung besorgen vier bezahlte geringfügig Beschäftigte.

Als Titelwort wurde absichtsvoll „Dilettant“ gewählt. Der Begriff mag im Zusammenhang mit Museumsarbeit provokant klingen; ein Lexikon der Zeit um 1900 trägt aber eine Definition vor, die das Selbstverständnis treffend in Worte kleidet:

Dilettant (von italienisch *dilettare*, „ergötzen“), derjenige, welcher eine Kunst oder Wissenschaft lediglich zu seinem Vergnügen betreibt, ohne dieselbe zu seinem Lebensberuf oder zum Gegenstand eines erschöpfenden Studiums zu machen. Der Dilettantismus, d.h. die Art, wie der Dilettant die Kunst oder Wissenschaft behandelt, hat aber einen leichten Beigeschmack von Ungründlichkeit und steht der Meister- oder Kennerschaft entgegen, ist aber gleichwohl mit Stümperei nicht identisch.⁴

Aus dem Selbstverständnis des Forums Hall als Ort der Begegnung, als Forum für Kultur, Kunst und Geschichte entwickelte sich in den letzten Jahren ein weiteres Betätigungsfeld des Vereins, die „Szene im Forum Hall“ – jährlich zehn bis zwölf Abende mit Kleinkunst mit Literatur, Musik und Kabarett auf gutem Niveau. Die Besuchszahlen im Museum und in der Szene sind etwa gleich hoch. Dadurch ist das Forum Hall ein weiterer kultureller Treffpunkt in der Stadt geworden.

Wie wir uns finanzieren. Der Verein hat rund 200 unterstützende Mitglieder und finanziert sich durch Mitgliedsbeiträge, Sachleistungen der Stadt sowie Sponsoren. Das Gebäude ist im Besitz des Landes Oberösterreich und ist für einen symbolischen Betrag an den Verein vermietet, die Kosten für Heizung und Elektrizität trägt die Stadtgemeinde. Dadurch ist es möglich, mit einem jährlichen Budget von ±20.000 Euro für den Erhalt der Sammlungen und die alljährlichen Sonderschauen aufzukommen. Für Ankäufe und Investitionen müssen Sponsoren gefunden werden. Eine projektbezogene Förderung (Europäische Union, Bund, Land) für eine Ausstellung zum Thema Migration konnte im Jahr 2017 genützt werden.

4 Meyers Hand-Lexikon des allgemeinen Wissens. 4., umgearb. u. verm. Aufl. Leipzig/Wien: Verlag des Bibliographischen Instituts 1888. Bd. 4. China – Distanz, S. 976.

Natürlich setzen materielle Möglichkeiten Wünschen und Sehnsüchten Grenzen. Dennoch: Seufzen bessert nichts; es gibt überall Luft nach oben. Mit dem Vorhandenen das Bestmögliche zu schaffen ist die Devise. Neben den knappen Finanzen gilt es, mit den in vielen historischen Gebäuden vorkommenden Themen wie Denkmalschutz, fehlender Barrierefreiheit, feuchtem Mauerwerk und daraus entstehenden konservatorischen Schwierigkeiten fertig zu werden. Ein Aufzug oder eine Klimaanlage für vierzig Räume sind unter den gegebenen Rahmenbedingungen derzeit unerfüllbare Wünsche.

Was uns motiviert. Warum tun wir uns das an? Aus Interesse an Geschichte und Kultur – prinzipiell ja. Aus Liebhaberei – ja, auch. Abwechslung – die macht's interessant. Nachforschungen zu immer neuen Themen – ein Zugewinn an Wissen.

Was noch? Bezahlung gibt es ja nicht. Wo dazugehören, in einer Gruppe Erwachsener und Interessierter als wichtig erkannte Arbeit zu leisten, das ist ein Anreiz. Aus einer immateriellen persönlichen Bereicherung kann sich die Motivation, *gerne* Museum machen zu wollen, ergeben. Bei jedem Vorhaben sind die Freiwilligkeit, die gratis zur Verfügung gestellte Zeit und persönliche Befindlichkeiten ins Kalkül zu nehmen. Erledigungen erfolgen freiwillig und in der Freizeit.

Wie wir arbeiten. Die forschungsmäßigen Aktivitäten umfassen volkskundliche und heimatkundliche Themen einerseits und Nachforschungen zu den alljährlichen Sonderschauen andererseits. Als Beispiele seien die Symbolforschung an den Haustüren alter Bauernhöfe, dargestellt in der Türensammlung, und die Erhebungen von handwerks- und kunstgeschichtlichen Hintergrundinformationen zu einer Ausstellung böhmischer Gläser genannt (Abb., S. 146). Dokumentiert bzw. veröffentlicht wird im Eigenverlag und in der Regionalpresse.

Fachliche Unterstützung und Hilfestellung beziehen wir aus Tagungen und Seminaren des Verbunds Oberösterreichischer Museen und anderer Organisationen und aus der regionalen Kollegenschaft, zum Beispiel im Leihverkehr. Die Kontaktpflege in der Museumscommunity ist ebenso von Vorteil. Amtliche und wissenschaftliche Stellen erleben wir gegenüber uns „Dilettanten“ meist hilfsbereit.



Abb.: Dauerausstellung der Türensammlung im Forum Hall. Foto: Forum Hall, 2012

Die Zukunft.

Die weitere Entwicklung des Museums im Forum Hall, wird, bezogen auf volkscundliche Themen, einen Paradigmenwechsel erfordern. Bad Halls Einwohnerzahl hat sich in den letzten hundert Jahren, vor allem durch Zuzug, verdreifacht (1900: 1.658 Einwohner, 2015: 4.857 Einwohner⁵). Der Heimatbegriff gehört neu gedacht und das Heimatmuseum ist dabei, seine Sammlungs- und Ausstellungsinhalte noch näher an die Gegenwart heranzuführen. Sonderschauen werden sich stärker zeitgeschichtlichen, regionalen und gesellschaftlichen Themen widmen, um für die Bewohnerinnen und Bewohner eines erweiterten Einzugsgebiets attraktiv zu bleiben. Die Kulturveranstaltungen in der Szene sollten den Bekanntheitsgrad weiter erhöhen.

⁵ Vgl. Bad Hall – Wikipedia. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Bad_Hall (gesehen 25.7.2019).

Die Risiken bestehen in einem alterungsbedingten Rückgang der Mitgliederzahlen und damit der Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen sowie im Älterwerden der Aktiven. Eine Einschränkung der Sachleistungen der Stadtgemeinde ist nicht unmittelbar zu befürchten, aber Konjunkturschwankungen könnten Sponsoren zurückhaltender machen. Personelle Risiken bestehen auch in der geringer werdenden Bereitschaft zum freiwilligen Engagement bei jüngeren Personen. Die Vielfalt der Freizeitangebote einerseits und Sich-nicht-verpflichten-Wollen andererseits machen die Suche nach neuen ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schwierig.

Diese Risiken verschärfen sich dadurch, dass Museumsarbeit komplexer und anspruchsvoller wird: Die Kenntnisse in den einschlägigen Fachwissenschaften, aber auch in der Sammlungsbewahrung wachsen an, die Museumsgäste bringen aus den Besuchen großer Museen neue Erwartungen an Vermittlungsformen, Ausstellungsmedien und überhaupt an die technische Ausstattung des Hauses mit. Museen mit hauptberuflichem Personal fällt es leichter, Schritt zu halten, weil berufsständische Organisationen auch einen Informationsfluss darstellen, weil Gelder für Dienstreisen bereitstehen und weil viele Menschen, die sich in ihrer Freizeit engagieren, nicht in der Lage sind, hierfür mehrtägige Weiterbildungsreisen zu unternehmen.

Zusammenfassung

Warum soll man sich das dennoch antun? Weil Kultur kein Selbstläufer ist und Menschen wie uns braucht. Ein Verein wie das Forum Hall bietet mehrfache Möglichkeiten, zusammen mit anderen Erwachsenen Erfahrungen und Kompetenzen zu sammeln: das Gestalten von Ausstellungen, Recherchen im Archiv, die Pflege des Bestandes usw. sind Felder für soziales und persönliches Lernen; ganz wichtig ist das *Wo-dazugehören-Können*.

Die Frage der Berechtigung, eine Einrichtung dieses Umfangs und Programms in einer Kleinstadt wie unserer durch Freiwillige zu führen und Museum zu nennen, findet eine einfache Antwort: Ohne dieses Engagement existierte diese Institution überhaupt nicht. Der Beifall der Öffentlichkeit und die positiven Gästekommentare liefern die Energie. Damit ist der Spagat gelungen.

Sonja Thiel

Blended-Learning-Setting zur Qualifizierung von Museumspersonal

Hintergrund

Wissenschaftliche und berufliche Weiterbildung gilt als wichtiger Schlüssel für die Entwicklung und Gestaltung der Arbeitswelt in Bezug auf Digitalisierungsprozesse und andere gesellschaftliche Entwicklungen. Es erscheint immer selbstverständlicher, dass ein erster Studienabschluss nicht mehr als Qualifikation für ein ganzes Berufsleben ausreicht, sondern dass die Anforderungen an lebenslanges Lernen steigen. Lebensläufe entwickeln sich heterogen und sind von Veränderungen und Neuorientierungen geprägt, weshalb eine kontinuierliche Aneignung von zusätzlichem Wissen oder neuen Kompetenzen an Bedeutung gewinnt. Um weiterhin zukunftsfähige und gesellschaftlich relevante Institutionen zu bleiben, befassen sich auch Museen mit den Folgen und Anforderungen des dynamischen Umbruchs der Lebens- und Arbeitswelt. Demografischer Wandel, Diversität und Digitalisierung sind nur einige gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, vor deren Hintergrund Transformationsprozesse der Institutionen nötig sind. Museen und Kultureinrichtungen als Wissens- und Bildungsorte mit Publikumsorientierung und neuen Möglichkeiten der kulturellen Beteiligung von Besuchern und Besucherinnen und stehen dabei unter erhöhtem Wettbewerbsdruck. Digitale Transformationen

erfordern dabei neue Denkweisen und Arbeitskulturen. Gleichzeitig nimmt die Flexibilisierung des Arbeitsmarkts zu und Arbeitskulturen formieren sich neu. Parallel dazu ändert sich unser Verständnis von der Wissensgesellschaft und den Möglichkeiten des zeit- und ortsunabhängigen Lernens im digitalen Zeitalter. Wie wir lernen und Wissen rezipieren, wandelt sich mit den Möglichkeiten einer digital vernetzten Welt. Die Bedeutung von Weiterbildung für den Kulturbereich nimmt also zu.¹ Um Personal an Museen und Kultureinrichtungen dafür vorzubereiten und gleichzeitig die Möglichkeit zu bieten, sich über die Wandlungsprozesse ihrer Einrichtungen auszutauschen und gegenseitig zu unterstützen, dient das Vorhaben FRAMAS (Freiburger Akademie für Museums-, Ausstellungs- und Sammlungswissen).

Die Idee

In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Vorhaben aus dem Programm „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ wurden 2014–2018 die Bedingungen einer berufsbegleitenden wissenschaftlichen Weiterbildung im Blended-Learning-Format für Zielgruppen des Museumspersonals erforscht, entwickelt und kontinuierlich verbessert. Das Projekt ist eingebunden in den Aufbau der wissenschaftlichen Weiterbildungsstrukturen an der Universität Freiburg sowie die Abteilung E-Learning. Angebunden an die fachliche Expertise aus der Archäologie, Kunstgeschichte, Geschichte und Europäischen Ethnologie sowie in enger Kooperation mit den Städtischen Museen Freiburg und dem Museumsverband Baden-Württemberg wurde eine die verschiedenen Museumstypen übergreifende Programmentwicklung verfolgt, die alle klassischen Tätigkeitsbereiche von Museen professionell abbilden kann, darüber hinaus aber über eine Netzwerkstruktur aus universitärer Theorie und Berufspraxis offen für innovative und externe und internationale Impulse ist.

1 Vgl. Arbeitsmarkt Kultur – No. 4/4: Weiterbildung. 2019. URL: <https://www.kulturrat.de/publikationen> (gesehen 25.7.2019).

Entwicklung der Programmstruktur – Bedarfsanalyse und Programmentwicklung

Der inhaltlichen Entwicklung des Programms, das unter dem Namen „museOn | weiterbildung&netzwerk“ etabliert wurde, ging eine Bedarfsanalyse voraus. Dafür wurden sowohl Fokusgespräche mit Partnern und Stakeholdern des Projekts geführt als auch eine Konkurrenz- und eine Zielgruppenanalyse erstellt. Eine Befragung, die bundesweit an Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen von Museen sowie unter der potenziellen Zielgruppe der Quereinsteigenden gestreut wurde, zeigte Bedarfe und Anforderungen an die Programmentwicklung auf. Die Befragung wurde in Kooperation mit dem Institut für Psychologie der Universität Freiburg durchgeführt.² Auf einer Tagung zu Beginn des Projekts wurde zudem die Idee und Struktur von der Berufspraxis diskutiert.³ Die wichtigsten Ergebnisse daraus flossen in die Programmstrukturentwicklung ein.

Angesprochen werden sollten Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen an und für Museen und vergleichbare Kultureinrichtungen sowie potenzielle Quereinsteigende. Als Zielgruppen wurden qualifizierte Berufstätige mit akademischer Vorbildung, qualifizierte Berufstätige ohne akademische Vorbildung sowie Personen mit Familienpflichten, Berufsrückkehrende und Arbeitssuchende definiert. Die wichtigsten Intentionen, die die befragten Zielgruppen mit der Belegung einer wissenschaftlichen Weiterbildung verbinden, sind die Professionalisierung ihrer Arbeit, gefolgt von der Erweiterung ihres Netzwerkes und ihres Horizonts sowie der wissenschaftlichen Vertiefung ihrer Arbeit. Der Erwerb eines Zertifikats wurde als „eher wichtig“ benannt, stand jedoch nicht an erster Stelle. Ein Großteil der Befragten besitzt bereits einen ersten Studienabschluss und akademische Vorerfahrung, 27 Prozent der Befragten waren promoviert, sodass das begrenzte Interesse an Zertifikaten nicht weiter verwundert. Auf diese Ziele wurde in der weiteren Programmentwicklung und der inhaltlichen Ausgestaltung der Kurse deshalb besondere Rücksicht genommen.

2 Wissenschaftliche Weiterbildung für die Museumswelt, 1: Zielgruppenbefragung. Hrsg. MuseOn | Weiterbildung&Netzwerk. 2015. URL: <http://docplayer.org/9682059-3-wissenschaftliche-weiterbildung-fuer-die-museumswelt-zielgruppenbefragung-heft-01-07-2015.html> (gesehen 25.7.2019).

3 MuseOn forscht: Museen und Universitäten – Orte des Wissens im Austausch. Tagungspublikation. 2016. URL: <https://www.museon.uni-freiburg.de/museon-forscht-2016-tagungspublikation> (gesehen 25.7.2019).

Entwickelt wurde ein Angebot, das einen hohen Online-Lehranteil (80–100 Prozent) mit wenigen, im Semester verteilten Präsenzphasen vorsieht. Das Studium sollte weitgehend zeit- und ortsunabhängig funktionieren und Rücksicht auf berufliche Belastungen sowie familiäre Pflichten nehmen. Es zeigt sich, dass besonders diese Kombination gerne angenommen wird; auch bundesweit wird vergleichbaren Blended-Learning-Settings eine zentrale Bedeutung zugesprochen.⁴ Im Zuge der Programmentwicklung wurden neben der inhaltlichen Erarbeitung der Themenbereiche eine Studien- und Prüfungsordnung und die Leitlinien der Qualitätssicherung ausgearbeitet, die Anmeldung und Einschreibung geregelt sowie ein Beratungskonzept und ein Alumni-Programm entwickelt.

Baukastenprinzip

Basierend auf den Voruntersuchungen wurde ein lernerzentriertes Studienangebot erarbeitet, das der Logik des Baukastenprinzips folgt. Das Angebot wurde mit unterschiedlichen Kooperationspartnern aus den Museumsverbänden, Museen sowie der freien Wirtschaft entwickelt. Damit sollte auf sich wandelnde Aufgabenbereiche und Berufsbezeichnungen Rücksicht genommen sowie heterogenen Berufsbiografien und den häufig befristeten Positionen und wechselnden Aufgaben des Personals Rechnung getragen sowie ein Angebot für die Varianz von Museumssparten entwickelt werden.

Die Themenbereiche Ausstellen, Vermitteln, Sammeln, Vermarkten, Managen und Digitalisieren sowie Überblicken bieten einen spartenoffenen Zugang. Die einzelnen Themen und Kurse sind so konzipiert, dass sie museumsübergreifend Zugänge und Lösungswege ermöglichen. In fünfwöchigen, berufsbegleitend studierbaren Kursen mit einem Umfang von fünf Stunden Lernaufwand pro Woche mit einem Gesamtumfang von jeweils einem ECTS-Punkt (insgesamt 30 Stunden Lernaufwand) können in vier Semesterabschnitten verschiedene Themen belegt werden. Damit sollte Rücksicht auf die Heterogenität der musealen und kulturellen Arbeit ebenso wie auf diverse biografische Hintergründe der Zielgruppen genommen werden.

4 Vgl. Kolb, Monica: Medienvielfalt bringt viele Chancen. In: Arbeitsmarkt Kultur – No. 4/4: Weiterbildung. 2019. S. 12. URL: <https://www.kulturrat.de/publikationen> (gesehen 25.7.2019).

Sowohl entsprechende Kenntnisse über die museale Arbeit (deklaratives Wissen) als auch Fertigkeiten (prozedurales Wissen) sollen erlernbar sein. Damit werden sowohl fachlich-methodische als auch sozial-kommunikative sowie Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen angesprochen und gefördert.

Aus einem breiten Angebot sollen individuell diejenigen Kurse gewählt und studiert werden können, die für die eigene Arbeit bzw. die eigenen Zielsetzungen der Weiterbildung als zielführend erachtet werden. Im Zentrum der Entwicklung stand die Bedarfsorientierung und Rücksicht auf individuelle Bildungs- und Berufswege der Teilnehmenden. Inhalte, die für die eigenen beruflichen Ziele als weniger relevant betrachtet werden, können somit zurückgestellt werden. Inhaltlich im Vordergrund liegt neben dem klassischen Handwerkzeug ein besonderer Fokus auf konzeptionellen und strategischen Fähigkeiten. Das Baukastenprinzip ist in erster Linie nutzerfreundlich gedacht, zog jedoch Herausforderungen nach sich in Bezug auf Teilnehmendenverwaltung, Bildungshistorie und Anrechnung sowie Kommunikation und Marketing, wobei deutlich wurde, dass sich die politischen Rahmenbedingungen und Strukturen der wissenschaftlichen Weiterbildung noch im Aufbau befinden.

Qualitätsverständnis der wissenschaftlichen Weiterbildung

Wissenschaftliche Weiterbildung ist gesetzlicher Auftrag der Universitäten und ermöglicht einen Erkenntnistransfer der wissenschaftlichen Forschung in die Arbeitswelt. Bundesweit nimmt die Bedeutung von berufs begleitender wissenschaftlicher Weiterbildung zu.⁵ Blended-Learning-Settings stehen dabei weiterhin an erster Stelle erfolgreicher Lernsettings. Die Universität Freiburg hat mit der Freiburger Akademie für universitäre Weiterbildung (FRAUW) eine eigene Abteilung für wissenschaftliche Weiterbildung ins Leben gerufen, die sich für ein gemeinsames Qualitätsverständnis bei der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten einsetzt. Grundsätzlich basieren Qualitätssicherung und Angebotsentwicklung sowie die interne Zertifizierung von Zertifikatsabschlüssen auf den vier zentralen Qualitätsmomenten gemäß Swissuni⁶,

5 Vgl. Weiterbildung an Hochschulen. Der Beitrag der DGWF zur Förderung wissenschaftlicher Weiterbildung. Hrsg. Beate Hörr; Wolfgang Jütte. Bielefeld: WBV 2017.

6 Vgl. www.swissuni.ch/qualitaet (gesehen 25.7.2019).

auf deren Basis der didaktische Aufbau und die formulierten Lernergebnisse beurteilt werden: Wirkungsorientierung, Zielgruppenorientierung, Flexibilität, Relevanz und Anschluss durch Partnerschaften.

Entwicklung eines didaktischen Konzepts

Das didaktische Konzept bildet ein zentrales Grundgerüst des Gesamtprogramms. Darin wurde besonders Rücksicht genommen auf die Spezifika der Zielgruppen. Als wichtigstes Ziel der Programmentwicklung wurden früh ein starker Praxistransfer und ein hoher Anwendungsbezug für Fragestellungen aus der Berufspraxis angestrebt. Um dem Spagat zwischen einer Weiterbildung mit wissenschaftlichem Anspruch an einer Universität und den praxisnahen Bedarfen heterogener Zielgruppen gerecht zu werden, wurde in der Programmentwicklung mit der revidierten Lernzieltaxonomie gearbeitet. Zu jedem Kurs wurden auf der Basis der revidierten Lernzieltaxonomie nach Bloom⁷ von bzw. in Kooperation mit den jeweils inhaltlich zuständigen Fachexperten, Fachexpertinnen Lernergebnisse formuliert, die sowohl Grundlage für die methodisch-didaktische Umsetzung der zu vermittelnden Lerninhalte als auch Orientierungspunkte für den Lernprozess der Teilnehmenden bieten. So wird mit einer intensiven Kompetenzorientierung in Bezug auf die Handlungsebene der Teilnehmenden gearbeitet. Die entwickelten Lernziele sind auf die Lerninhalte des Kurses abgestimmt und – samt Angaben zu anvisierten Zielgruppen sowie zu Kompetenzniveaus – im Modulhandbuch zugänglich.⁸ Im Anschluss daran wurde ab 2018 unter Zuhilfenahme des ABC-Curriculum-Designs⁹, einer am University College London entwickelten Rapid-Design-Methode, an der Entwicklung weiterer Kurse gearbeitet. Diese Methodik ermöglicht es, zügig zu einer Definition von Inhalten und Zielgruppen sowie zu einer Wahl bestimmter digitaler Lernformate zu kommen.

7 Vgl. A taxonomy for learning, teaching, and assessing. A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. Hrsg. Lorin W. Anderson; David Krathwohl. New York: Longman 2001.

8 MuseOn | Weiterbildung&Netzwerk: Modulhandbuch. URL: https://www.museon.uni-freiburg.de/wp-content/uploads/2018/06/museOn_Modulhandbuch_WS2018_19.pdf (gesehen 25.7.2019).

9 Designing programmes and modules with ABC Curriculum Design. URL: <https://www.ucl.ac.uk/teaching-learning/case-studies/2018/jun/designing-programmes-and-modules-abc-curriculum-design> (gesehen 25.7.2019).

Entwicklung einer digitalen Lernumgebung

Die Universität Freiburg arbeitet mit der Lernplattform ILIAS – einer kollaborativen Open-Source-Lernplattform, die eine große Bandbreite an didaktischen Werkzeugen und Funktionalitäten bietet, um das Studium virtuell zu organisieren. In der Entwicklung des Programms wurde besonders auf eine nachhaltige Produktion der Kursinhalte geachtet. Als Einstieg ins Studium dient ein niedrigschwelliger Online-Begleitkurs, der kontinuierlich verbessert wird. Semesterübergreifend können sich Studierende darin über Inhalte und Verlauf des Studiums, das Blended-Learning-Konzept, technische Bedingungen für das Studium, die Online-Kommunikation und die Präsenzphasen informieren. Ein Werkzeugkasten vermittelt die Methoden der Online-Zusammenarbeit: Arbeiten mit der Lernplattform ILIAS, insbesondere das Arbeiten mit Blogs, Wikis, E-Portfolios, Etherpads, sowie Werkzeuge zur kollaborativen Zusammenarbeit wie dem Peer-Feedback und die Teilnahme an Online-Meetings. Ebenso Bestandteil des Begleitkurses sind eine Einführung in wissenschaftliches Arbeiten sowie Tipps zum Selbst- und Zeitmanagement.

Der Modulbaukasten ist ebenfalls auf der Lernplattform abgebildet, die Teilmodule sind darüber anzusteuern. Jedes Teilmodul hat neben einem individuell eingerichteten Kursraum einen Studienbrief, der als Leitfaden durch das Studium dient und den Zugang zu den Lerninhalten erleichtert. Der Studienbrief wird online durch Literaturlisten im RIS-Format ergänzt, die den Studierenden die Übernahme von Literaturangaben in ihre eigenen CITAVI-Projekte und – bei entsprechender Berechtigung – gegebenenfalls den Zugriff auf Bibliotheksbestände ermöglichen.

Digitale Lernwerkzeuge

Die Teilmodule sind individuell konzipiert und geben dadurch Aufschluss über die Funktionalität von verschiedenen Lernwerkzeugen. In allen Teilmodulen kommen – je nach Inhalten, Lernzielen sowie Experimentierfreude und Bereitschaft der Fachexperten, Fachexpertinnen in unterschiedlicher Gewichtung – verschiedenartige Lehrmethoden zum Einsatz. Lerninhalte (Content) werden dabei mit Hilfe verschiedener Objekte zur Verfügung gestellt: als HTML-Lernmodul, E-Lecture, Datei (Artikel, Skript, Arbeitsblatt), als Weblinksammlung, Mediacast (Videosammlung), Glossar oder Datensammlung. Darüber hinaus wird mit dem ILIAS-Lernmodul auch ein integriertes Autorentool verwendet,

mit dem Web-based-Trainings (WBTs) als abgeschlossene Einheiten inklusive Navigationselementen erzeugt und in die grundsätzlich alle internetfähigen Inhalte (Text, Bild, Video, Weblink usw.) sowie interaktive Fragen eingebunden werden können.

Neben dem bereitgestellten Material und den fachwissenschaftlichen Inhalten werden auch zahlreiche kollaborative Werkzeuge zur Verfügung gestellt, die je nach Aufgabenstellung eingesetzt werden können. So stehen Wikis (als kollaboratives asynchrones Tool) oder Etherpads (als kollaboratives synchrones Tool) bereit. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit eines Kursblogs zur Sammlung und Kommentierung von Einzelbeiträgen. Ebenfalls möglich ist der Upload von Eigenprodukten der Lernenden durch das Einbinden in einen Mediacast. In Online-Meetings können darüber hinaus während des Kursdurchlaufs Meetings in Arbeitsgruppen oder mit den Fachexperten, Fachexpertinnen durchgeführt werden.

Betreuungskonzept

Jeder Kurs umfasst 25–30 Stunden Lernumfang und ist mit einem Mix an (Pflicht-)Aufgaben und Übungen ausgestattet, die Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit, Lernüberprüfung sowie individuelle Vertiefung je nach Kapazitäten und Interessen ermöglichen. Für das Programm wurde eine engmaschige tutorielle Struktur entwickelt, die Lernbegleitung bietet und den Lernfortschritt sicherstellt. Dies ist ein wesentlicher Grundpfeiler der Qualitätssicherung. Die Betreuung der Teilmodule gewährleisten Leitfäden, die von den sorgfältig geschulten E-Tutoren, E-Tutorinnen, die auch fachlichen Hintergrund mitbringen, umgesetzt werden. Hier wurde eine Schulung der HFU-Akademie Furtwangen genutzt und auf das Programm angepasst. So wird eine personenunabhängige Betreuung gewährleistet. Die Vor- und Nachteile einer solchen individuellen und abwechslungsreichen Mischung aus Lernwerkzeugen, synchronen und asynchronen Tools sowie einer umfangreichen Betreuung mit hohem Kommunikationsaufwand und individuellen Fachexperten, Fachexpertinnen liegen auf der Hand: Der Abwechslungsreichtum der Kurse ist attraktiv, verursacht jedoch hohen Aufwand in Koordination und Kommunikation sowie der Studienverwaltung und bringt hohe Anforderungen an die Qualitätssicherung mit sich.

Forschung: Entwicklung und Evaluation des Studienprogramms

Erforscht wurde das gesamte didaktische Studiensetting, in dem neben demografischen Merkmalen, Position und Vorerfahrung folgende Parameter evaluiert wurden: alle Inhalte und Methoden, Austausch- und Kommunikationsmöglichkeiten, Bedingungen für Lernerfolg und Kompetenzerwerb, Qualität des Praxistransfers, Studiensetting, das Blended-Learning-Setting mit dem Mix aus Online- und Präsenzphasen, Betreuung, Qualität und Nützlichkeit der Lehr- und Lernmaterialien sowie technische Fragen. Ebenfalls getestet wurden die unterschiedlichen Abschlussstrukturen (CAS: Certificate of Advanced Studies mit 10 ECTS-Punkten; DAS: Diploma of Advanced Studies mit 30 ECTS-Punkten; einfache Teilnahmebescheinigung) sowie das Gesamtprogramm.¹⁰

2016/2017 fand eine Testphase mit insgesamt 105 Probanden, Probandinnen statt. Dabei testeten den CAS-Abschluss 40 Personen, von denen 31 erfolgreich eine oder zwei CAS-Arbeiten einreichten. Es wurden alle 40 Module mit einer durchschnittlichen Belegung von 10–15 Personen getestet. Aus den Ergebnissen konnten Erkenntnisse über den Grad der Studierbarkeit, über Methodik und Didaktik, Inhalte, Qualität des Praxistransfers sowie weitere Bedarfe der Studienorganisation gezogen werden. Evaluiert wurde formativ und summativ, semesterbegleitend und semesterabschließend.

Folgende Kriterien wurden zur Auswahl der Probanden, Probandinnen angelegt: Gesucht wurden zum einen Personen mit Universitätsabschluss und erster Berufserfahrung (kein Praktikum), Personen ohne Hochschulabschluss mit qualifizierter Berufserfahrung, Volontäre/Volontärinnen, Fachkräfte mit qualifizierter Berufserfahrung, Quereinsteigende mit qualifizierter Berufserfahrung, Frauen mit Berufserfahrung, die einen Wiedereinstieg in den Beruf nach einer Familienzeit suchen. Geachtet wurde ebenso auf eine Varianz an Positionen (Berufsanfang bis Museumsleitung, Freiberuflichkeit), auf die bundesweite Verteilung sowie die Vielfalt der Museumstypen. Dadurch sollte gewährleistet werden, dass die Kurse unterschiedliche Hintergründe und Kompetenzstufen abdecken, was sich als gewinnbringend für den Austausch und das gegenseitige Verständnis verschiedener Museumstypen herausgestellt

¹⁰ Wissenschaftliche Weiterbildung für die Museumswelt, 7: Evaluationsergebnisse. Hrsg. MuseOn | Weiterbildung&Netzwerk. 2018. URL:https://www.museon.uni-freiburg.de/wp-content/uploads/2018/07/museOn-Heft-07_07-2018-Evaluationsergebnisse.pdf (gesehen 25.7.2019).

hat. Allerdings fehlen so programmatisch die tiefgehenden Spezialisierungen wie sie Fachgruppen, Arbeitskreise oder Spezialtagungen leisten.

Die Kursthemen sind so gewählt, dass Personen aus verschiedenen Museumstypen und Hausgrößen Anschluss daran finden und ein übergreifender Austausch möglich ist. Die strategische und kompetenzorientierte Ausrichtung der Kurse unterstützt die Teilnehmenden darin, sich mit Themen ihrer Berufspraxis in einem geschützten Umfeld mit anderen Fachkollegen, Fachkolleginnen auszutauschen und gemeinsam nach Hilfestellungen und Lösungen zu suchen. Die unterschiedliche Vorwissenstruktur bringt sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich. Nachteilig ist, dass im Modulbaukasten weniger spezifisch auf einzelne Gruppen eingegangen werden konnte, also beispielsweise Angebote speziell für Personen aus kleinen, ehrenamtlich geführten Museen, für Berufseinsteigerinnen, für einzelne Berufsgruppen oder für einzelne Museumsorganisationen geschaffen wurden. Daran wird in der zweiten Förderphase intensiver gearbeitet werden.

Die Evaluation verfolgte das Ziel, Empfehlungen für eine Weiterentwicklung des Angebots im Hinblick auf die Zielgruppen, die Inhalte, die didaktische Umsetzung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das Betreuungskonzept, die Organisation und die Verzahnung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und beruflicher Praxis sowie die Wirksamkeit und Verwertbarkeit im beruflichen Alltag zu erhalten. Konsequenzen aus den umfangreichen Evaluationen betrafen die Überarbeitung, Qualitätssicherung und Nachhaltigkeitsstellung des Angebots. Die Ergebnisse der Evaluation dienten dabei als Grundlage und Entscheidungshilfe, um die Kurse, die Lehrorganisation, die Lernumgebung und weitere Faktoren anzupassen, zu erweitern oder umzustrukturieren.

Insgesamt ließ sich eine sehr hohe Motivation der Teilnehmenden für das Kursprogramm feststellen, die sich auch in der niedrigen Abbruchquote und der kontinuierlich gewissenhaften Bearbeitung der mitunter umfangreichen Materialien ablesen lässt. Die Studienorganisation wurde allgemein als gut bewertet, das Blended-Learning-Format mit den gebündelten Präsenzphasen und einem hohen Online-Anteil kam den meisten Studierenden entgegen, da sie sich bei beruflichen und familiären Pflichten die Studienleistungen zeitlich selbst einteilen konnten. Problematisch war für viele jedoch der anfangs zu hohe Bearbeitungsaufwand innerhalb der Kurse. Hier musste nachgebessert werden. Adaptiert werden mussten die verpflichtenden Studienleistungen und Leistungsnachweise, um die Lernstandserhebung und Beurteilung für Bestehen/Nichtbestehen transparenter und vergleichbarer zu gestalten.

Die Follow-up-Befragung der Studierenden ergab, dass 90,32 Prozent der Absolventen, Absolventinnen das Weiterbildungsprogramm von museOn aus heutiger Sicht weiterempfehlen. Zudem beurteilen zwei Drittel (67,74 Prozent) die Weiterbildung bei museOn insgesamt als förderlich für ihren Karriereverlauf. 74,2 Prozent der Teilnehmenden konnten die Weiterbildungsinhalte direkt in ihr berufliches Handeln integrieren. Noch einige Befragte mehr (77,42 Prozent) nutzten die Inhalte als Ausgangspunkt zur Entwicklung eigener Ideen. 67,74 Prozent entwickelten die Inhalte für die Anwendung in ihrem Berufsalltag weiter. Der Austausch über die Weiterbildungsinhalte fand vor allem in Gesprächen mit Kollegen und Kolleginnen sowie in informellen Gesprächen statt. Zudem trug die Weiterbildung nach Angabe von 67,74 Prozent der Teilnehmenden dazu bei, dass sie nun selbstsicherer in ihrem Arbeitsumfeld agieren.¹¹

Spezialistinnen versus Allroundtalente

Das Angebot museumsbezogener Aus-, Fort- und Weiterbildung ist heterogen und von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich. Bisher gibt es nur vereinzelt Vorstöße für den Transfer in E-Learning-Formate. Hier wären Gespräche über bundesweit wünschenswerte Grundlagenangebote zu den Kernthemen und Standards der Museumsarbeit sinnvoll, die sich über Blended-Learning-Settings leicht abdecken ließen. Ebenso unterschiedlich gestalten sich Haltungen und Verfahren zu Qualitätsstandards und zur Museumszertifizierung.¹²

Der neue Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat (2018) hat erstmals den Anspruch auf Fort- und Weiterbildung, den rechtlichen Status und Kernthemen des Ausbildungsverhältnisses formuliert.¹³ Damit wurde der Anspruch auf eine gleichmäßige Ausbildung in allen Arbeitsbereichen des Museums formuliert. Anders als in anderen Berufsgruppen sind jedoch weder Ausbildungsinhalte noch die Weiterbildungsinhalte standardisiert.

Ebenfalls sehr heterogen sind die Zugänge und Voraussetzungen für die verschiedenen Museumsberufe. Die Berufe selbst befinden sich im Wandel,

11 <https://www.museon.uni-freiburg.de/forschung-de/wie-geht-es-museon-studierenden-nach-einem-jahr-ergebnisse-der-follow-up-befragung> (gesehen 25.7.2019).

12 Vgl. dazu den Beitrag in diesem Band von Hans Lochmann ab S. 97.

13 Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat im Museum. Berlin: Deutscher Museumsbund 2018. URL: <https://www.museumsbund.de/publikationen-uebersicht> (gesehen 25.7.2019).

wie der aktualisierte Leitfaden für Museumsberufe¹⁴ deutlich macht. Abhängig von der Größe, Ausstattung und administrativen Struktur des Museums sind sehr unterschiedliche Personalprofile gefordert, wobei der Trend weg vom wissenschaftlichen Spezialisten hin zum Generalisten geht, der für alle Bereiche der Museumsarbeit kompetent ist.¹⁵

Auch darauf nimmt die kleinteilige modulare Struktur von museOn Rücksicht. Das Programm bietet durch seine modulare Struktur die Möglichkeit einer individuellen Schwerpunktsetzung und einer Anpassung der Kurswahl auf die eigenen Bedarfe und Ziele und bietet damit bundesweit Anknüpfungsmöglichkeiten. Die modulare Struktur mit Basis- und Aufbaukursen bietet die Möglichkeit, sich in allen musealen Kernaufgaben weiterzubilden und darüber hinaus Themen zu vertiefen, die nicht zuletzt auch für die Weiterentwicklung der Institutionen zielführend sind. Die Mischung aus methodischem Wissen und strategischen, grundsätzlichen Ansätzen sichert einen hohen Praxistransfer. Die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen ermöglichen eine Studienplanung, die sowohl „Allrounder“ mit vielen Aufgaben als auch Spezialisten in die Kursstruktur integriert. Das Arbeiten mit digitalen Lernwerkzeugen trägt – für alle Teilnehmenden gleichermaßen – außerdem zum impliziten Lernen im Bereich digitaler Prozesse bei.

Ausblick und Perspektiven

Die Ergebnisse der Entwicklungs- und Testphase sind in verschiedenen Richtungen einsetzbar. Nach einem umfangreichen Qualitätssicherungsprozess werden die Kurse seit dem WS 2017/18 im Test-Regelbetrieb als museOn-Programm angeboten. Dafür wurden die Kurse zunächst inhaltlich, didaktisch und formal überarbeitet. Zudem wird der Praxistransfer gestärkt, indem den CAS-/DAS-Projektarbeiten ein höherer Stellenwert beigemessen wird. Diese verbinden im Idealfall die von den Teilnehmenden in den Kursen erworbenen Kompetenzen mit konkreten Problemstellungen aus der Museumspraxis und stellen damit einen Mehrwert für die Institutionen dar. Die Frage der

14 Noch unveröffentlicht; Präsentation von Jan-Christian Warnecke auf der Tagung *MuseOn forscht: Wen braucht das Museum?* Freiburg, 12.10.2017.

15 Vgl. dazu Wiese, Rolf: *Museumspersonal im Wandel*. In: *Erfolg durch Personal. Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen*. Hrsg. Matthias Dreyer; Rolf Wiese. Rosengarten-Ehestorf: Förderverein des Freilichtmuseums am Kiekeberg 2018, S. 27–43, hier: S. 34.

Nachhaltigkeit des Projekts stellt sich auch im Hinblick auf FRAMAS, insbesondere in Bezug auf die strukturelle Verankerung an der Hochschule. Hier wurden auf Projektebene Bemühungen unternommen, was die Erstellung von nachhaltig einsetzbaren Materialien, Transparenz von Prozessen sowie die Möglichkeit einer Aktualisierung von digitalen Lehr- und Lernmaterialien angeht. Im Projektverlauf wurde eine Methodik und agile Struktur entwickelt, mit der unkompliziert neue Inhalte in einem Online-Kurs umgesetzt und ins Studienangebot integriert werden können. Dies bietet die Möglichkeit, im Rahmen von Kooperationen vorhandene Studien- bzw. Fortbildungsinhalte zu integrieren oder neu zu entwickeln und dabei sowohl auf spezifische regionale Besonderheiten als auch auf bestimmte Zielgruppen einzugehen. Dabei können bisher in der Präsenz vermittelte Inhalte in Blended-Learning-Settings überführt und damit nachhaltig angeboten werden.

Bis 2020 werden weitere Kursinhalte entwickelt und Profilierungskonzepte für Personen im Berufseinstieg und angehende Führungskräfte erarbeitet. Geplant ist ebenfalls die Einbeziehung von OER (Open Educational Resource) in die Entwicklung der Inhalte, um damit die Implementierung von Open-Access-Lösungen zu unterstützen. Geprüft werden soll auch, unter welchen Bedingungen die Inhalte bundesweit online gelernt, aber regional durch persönliche Präsenzzeiten ergänzt werden können.

Für die Forschung enthält das Programm vielfältige Anknüpfungspunkte im Bereich Social Workplace Learning, Digitale Lehr-Lern-Settings, Personalentwicklung und der Museumsforschung sowie für internationale Perspektiven. Grundsätzlich bietet die entwickelte Infrastruktur von FRAMAS Potenzial für Museen, Verbände und Personal, um in einer gemeinsamen digitalen Lernumgebung bundesweit oder international übergreifend Themen zu diskutieren, Inhalte zu erarbeiten, sich auszutauschen und in der täglichen Arbeit an Museen gegenseitig zu unterstützen. Einzelinitiativen und Inselösungen können so besser vernetzt und professionelles Wissen nachhaltig gesichert und weiterentwickelt werden.

Carolin Krämer

Aufheben, klönen, da sein – am Fachdiskurs vorbei, aber mitten in der Diskussion?

Zu alternativen Funktionen von Kleinstmuseen

Kleinstmuseen mit lokaler Ausrichtung machen in ganz Deutschland einen Löwenanteil an der Museumslandschaft aus – auch im Flächenland Niedersachsen¹, dem geografischen Bezugspunkt der diesem Artikel zugrundeliegenden Untersuchung². Tatsächlich sind Kleinstmuseen in ihrer Bedeutung als (häufig einzige) kulturelle Einrichtungen auf dem Land nicht hoch genug einzuschätzen. Sie sind zentrale Einrichtungen zur Bewahrung des kulturellen (materiellen) Erbes örtlicher Gemeinschaften. Doch wie steht es in diesen zumeist in Vereinsträgerschaft befindlichen Einrichtungen mit der Erfüllung

1 Vgl. Lochmann, Hans: Museen in Niedersachsen und Bremen in Zahlen. In: Museums:Zeit. 50 Jahre Museumsverband Niedersachsen und Bremen e.V.: besonderes, bewegend, erleben. Hrsg. Michael Haverkamp u.a. Hannover: Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V. 2016, S. 84–88.

2 Als Basis dienen die im Rahmen des Dissertationsprojekts der Autorin geführten Interviews (s.u.). Die Promotion erfolgt, betreut durch Professor Dr. Karen Ellwanger, im Fach Museum und Ausstellung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Der Arbeitstitel lautet: [...] dass man sich zurückorientieren kann auf dem Weg nach vorne!“ – Perspektiven der Mitarbeiter_innen ehrenamtlich betriebener lokalhistorischer Museen in Niedersachsen auf das museale Feld und seine Akteur_innen.

musealer Grundaufgaben, also dem Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln? Ist ein Anlegen solcher Kriterien auf diese Einrichtungen überhaupt sinnvoll, oder treten hier andere Aufgaben in den Vordergrund?

Ausgangspunkte

Rückten in den letzten Jahren in verschiedenen Studien sowohl die Inhalte sogenannter „Heimtmuseen“³ als auch ehrenamtliche Mitarbeit an professionell geführten Museen⁴ in den Fokus, so bilden im Fall der hier zugrunde liegenden Untersuchung die ausschließlich ehrenamtlich betreuten Kleinstmuseen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Forschungsfeld. Ich schließe damit an die Untersuchungen von Angela Jannelli⁵ an, der es gelang, den in Bezug auf ehrenamtlich geführte Museen oft einseitigen Professionalisierungsdiskurs hin zu einem Diskurs um die spezifischen Qualitäten dieser Museen zu verschieben. So beschreibt sie Kleinstmuseen zum Beispiel als Orte der Trauerarbeit, der Nachwuchsgenerierung für Hobbys und Ehrenamt und als soziale Treffpunkte.⁶ Weitere Grundlagen meiner Untersuchung bilden zum einen die Erfahrungen meiner Kolleginnen und Kollegen aus dem in den Jahren 2011 bis 2016 am Oldenburger Institut für Materielle Kultur durchgeführten Forschungsprojekt „Neue Heimtmuseen als Orte der Wissensproduktion“,⁷ zum anderen leitete ich selbst parallel die Neuaufstellung der Heimatstube Exten – museum für dorfkultur mit Studierenden und

3 Vgl. z.B. Ebeling, Smilla: *Durch die Blume – Geschlechternarrationen in musealen Naturdarstellungen*. Münster: Waxmann 2016 [Publikation im Rahmen des Projektes „Neue Heimtmuseen als Orte der Wissensproduktion“, siehe Anm. 7].

4 Vgl. z.B. Scholl, Franziska; Wening, Ruth: *Ehrenamt organisieren: das Konzept zum bürgerschaftlichen Engagement am Museum Nienburg/Weser*. Nienburg: Museumsverein 2013. – Thiemann, Antonia Victoria: *Museen schlagen Brücken: bürgerschaftliches Engagement älterer Menschen im Museum*. Frankfurt a. M.: Lang 2014.

5 Vgl. Jannelli, Angela: *Wilde Museen: zur Museologie des Amateurmuseums*. Bielefeld: Transcript 2012.

6 Vgl. ebenda, S. 138–162.

7 Das Projekt wurde durch die VW-Stiftung gefördert und durch Professor Dr. Karen Ellwanger geleitet. Beteiligte Museen waren das Nationalpark-Haus Museum Fedderwardersiel (Niedersachsen), das Handwerksmuseum Ovelgönne (Niedersachsen), das Lötschentaler Museum (Kippel, Schweiz), das Landschaftsmuseum Angeln/Unewatt (Schleswig-Holstein) und das Werratalmuseum Gerstungen (Thüringen).

Ehrenamtlichen. Die Heimatstube Exten (im Weserbergland im südlichen Niedersachsen) ist ein seit gut vierzig Jahren bestehendes lokales Kleinstmuseum, vielspartig und rein ehrenamtlich geführt (Abb., S. 164).

Aus dem Projekt erwuchs für mich eine Vielzahl von Fragen, die schlussendlich in mein heutiges Promotionsvorhaben mündeten. Mich interessiert dabei, mit welchem Blick Ehrenamtliche ohne berufliche oder private Beziehung zum musealen Feld auf selbiges blicken. Was macht für sie ein gutes Museum aus? Welche Ziele verfolgen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeit? Was motiviert sie? Welches Bild haben sie von „ihrem“ Publikum? Nach welchen Kriterien gestalten sie Räume und Displays des Museums? Im Rahmen des Dissertationsprojekts habe ich deshalb im Jahr 2017 fünf rein ehrenamtlich geführte Museen in Niedersachsen untersucht und dort mit maßgeblich für die Gestaltung der Ausstellungen verantwortlichen Personen leitfadengestützte Interviews geführt. Die Kriterien zur Auswahl der Häuser waren: regionale Streuung der Fallbeispiele, öffentlich zugängliche Dauerausstellungen, rege Vereinsaktivitäten, Unterschiede in soziodemografischen und wirtschaftlichen Strukturen der Orte (von Gemeinden mit deutlicher Überalterung bis hin zu Tourismuszentren) und die Einbeziehung eines mit dem Museumgütesiegel des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen e.V. ausgezeichneten Hauses ins Sample. Neben den Gesprächen vor Ort erfolgten im Anschluss Ausstellungsbegehungen und eine Dokumentation von institutionellen und personellen Strukturen der Museen.

Die untere Grenze

Befragt man das elfstündige Interviewmaterial auf die darin zum Ausdruck kommenden Wissensbestände, Haltungen und Praktiken im Kontext der Erfüllung der musealen Grundaufgaben, ergibt sich auf den ersten Blick ein desolates Bild. So lag nur an einem der fünf von mir untersuchten Häuser ein Sammlungskonzept vor, nur hier wurde die Sammlung systematisch erweitert. Allein eines der fünf Museen verfügte über ein Depot, nur hier und in einem weiteren Haus wurden Maßnahmen zur präventiven Konservierung und erste Inventarisierungsbestrebungen erkennbar. In keinem der besuchten Häuser sind die konservatorischen Bedingungen leichten Gewissens als „geeignet“ zu bezeichnen. Forschung in einem engeren Sinne fand an keinem der Museen statt. An einem Haus wird allerdings viel Arbeit in die Inventarisierung investiert, die aufgrund des Einbezugs von Fachliteratur als wissenschaftlich



Abb.: In Exten ist die Inszenierung der Bank des ehemaligen Schulleiters Objekt, Denk- anstoß und Treffpunkt zugleich. Foto: Carolin Krämer, 2014

zu bezeichnen ist. Zwei Museen haben für sich Formate gefunden, das Erfahrungswissen ortsansässiger Berufspraktikerinnen und -praktiker zu den Objekten zu dokumentieren. Nur an einem Haus münden gewonnene Erkenntnisse in einfache Publikationen. Im Bereich Vermittlung bringen viele der Ehrenamtlichen große Zeitspenden ein, die sich vor allem in öffentlichen Führungen oder der Betreuung von Gruppen widerspiegeln. Konzeptionell erarbeitet im Sinne einer Festlegung von Vermittlungszielen sind diese Formate jedoch nicht. Die große Stärke der Häuser liegt stattdessen in (halb-)jährlich unter großem Zuspruch der örtlichen Bevölkerung durchgeführten Museumsfesten. Ebenfalls große Arbeitsleistungen werden in den Ausstellungsbetrieb eingebracht. Alle Museen haben Dauerausstellungen, an den meisten davon wird konstant gearbeitet. Zu meiner Überraschung zeigten alle Häuser zudem mindestens jährlich Sonderausstellungen. Einschränkend muss jedoch gesagt werden, dass nur zwei der Dauerausstellungen (partiell) betextet waren, es

sich bei den Sonderausstellungen in drei Fällen lediglich um wechselnde Fotohängungen handelte und sich das Kuratieren häufig auf die Pflege seit Jahrzehnten vorhandener Ausstellungseinheiten beschränkte. In nur einem Haus konnte ich ein Agieren im Sinne einer, wie ich es nennen möchte, *Curatorial Literacy* feststellen.

Curatorial Literacy

Der Literacy-Begriff wurde ursprünglich als Ausdruck für eine Alphabetisierung geprägt, die Menschen zu einer grundsätzlichen sprachlichen Diskursfähigkeit ermächtigt. Ab Ende der 1980er-Jahre wurde der Begriff hin zur Beschreibung eines Sets mit dem Schreib- und Sprachgebrauch verbundener sozialer Praktiken erweitert, die ein individuelles Agieren im sozialen Raum ermöglichen.⁸ Später erfolgte eine Übertragung dieses Konzeptes einer Handlungs- und Argumentationsfähigkeit auf andere Kompetenzbereiche. Als struktureller Ausgangspunkt für die hier von mir vorgenommene Übertragung ins Kuratorische dient mir das Konzept der *Scientific Literacy*. Diese vereint einen Kompetenzerwerb auf denen Ebenen Wissen, Handeln und Bewerten⁹, die ich für meine Definition einer *Curatorial Literacy* übernehmen möchte. Im Sinne eines mediengerechten Umgangs mit Ausstellungen – mit Jana Scholze begreife ich diese als komplexen Medien¹⁰ – ergeben sich für mich folgende Kompetenzcluster:

- » *Wissen* um die intermedialen Wirkmechanismen des Mediums Ausstellung, um die Polyphonie der Dinge, um die wissenschafts- und kulturgeschichtliche Konnotation verschiedener Ausstellungsmodi/Typologien/Ästhetiken (Medien- und Dingkompetenz).
- » *Handeln* als bewusster Artikulationsakt unter material- und publikumsgerechtem Einsatz musealer (Inszenierungs-)Praktiken (kommunikative, gestalterische, konservatorische und Vermittlungskompetenz).

8 Vgl. Nickel, Sven: Literacy. o.J. S. 9. URL: www.fb12.uni-bremen.de/de/bibf/publikationen/hochschuldidaktische-handreichungen.html (gesehen 25.7.2019).

9 Vgl. Scientific literacy. Der Beitrag der Naturwissenschaften zur allgemeinen Bildung. Hrsg. Wolfgang Gräber u.a. Opladen: Leske+Budrich 2002, S. 137.

10 Vgl. Scholze, Jana: Medium Ausstellung. Lektüren musealer Gestaltung in Oxford, Leipzig, Amsterdam und Berlin. Bielefeld: Transcript 2004, S. 11.

- » *Bewerten* von eigenen Museums-, Selbst- und Publikumsbildern und deren Auswirkungen auf die Ausstellungen, Hinterfragung institutioneller Naturalisierungseffekte, Reflexion eigener kuratorischer Prozesse und Produkte (ethisch-moralische Kompetenz, evaluative Kompetenz).

Den Kern einer *Curatorial Literacy* bildet demnach die Fähigkeit, kuratorische Mittel zielgerecht einzusetzen, um die von den Aktiven vor Ort angestrebten inhaltlichen Aussagen treffen zu können. Dazu bedarf es auch des Wissens um verschiedene museale Präsentationsformen und deren historische Konnotationen. Begreift man das Kuratieren zudem mit Gottfried Korff als „aktualisierende Rahmung“¹¹ historischer Dingbestände, so kann auch die Fähigkeit zu eben dieser als Bestandteil der *Curatorial Literacy* angesehen werden. Daneben umfasst sie für mich im Cluster *Bewerten* die Fähigkeiten kritischer Selbstreflexion und Offenlegung intersubjektiver Deutungsmuster im Sinne einer wissenschaftlichen Transparenz zur Beförderung der Diskursivität von Ausstellungen. Ein Kuratieren in diesem umfassenden Sinne fand meines Erachtens nur in einer einzigen Einrichtung meines Samples und auch dort nur ausschnitthaft statt. Was im Rahmen dieses Textes zunächst nur konstatiert werden kann, soll im Rahmen der Dissertation in eine weitere Reflexion und gegebenenfalls Erweiterung des Konzeptes einer *Curatorial Literacy* für Kleinstmuseen münden.

Alternativfunktionen

Überwiegend unterschreiten die von mir untersuchten Häuser in der Erfüllung musealer Grundaufgaben nach wissenschaftlichen Standards die dadurch definierte Grenze also deutlich. Angeregt durch das Vorgehen meiner Kollegin Beate Bollmann, die in ihrem Leitfaden *Qualitäten kleiner (Heimat-) Museen*¹² eine Bewertung von Kleinstmuseen unter den alternativen Qualitäts-

11 Korff, Gottfried: Speicher und/oder Generator. Zum Verhältnis von Deponieren und Exponieren im Museum (2000). In: Korff, Gottfried: Museumsdinge: deponieren – exponieren. Köln; Weimar; Wien: Böhlau 2007, S. 167–178; hier: S. 174.

12 Vgl. Bollmann, Beate: Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen. Ein Leitfaden. Münster: Waxmann 2017 [Publikation im Rahmen des Projektes „Neue Heimatmuseen als Orte der Wissensproduktion“, siehe Anm. 7].

kriterien Atmosphäre, Erfahrungswissen, Stärken von Pionierorganisationen und Zivilgesellschaftliche Funktion vorschlägt, habe ich mein Material zusätzlich auf alternative Funktionen hin analysiert, die Kleinstmuseen in ihrem lokalen Bezugsraum erfüllen.

Deutlich wurde für mich hier ihre Funktion als soziale Ankerzentren in ländlichen, oft strukturschwachen Gegenden. So betonte eine Ehrenamtliche aus einem Haus in einer ganz besonders vom Strukturwandel betroffenen Gemeinde mir gegenüber: „ganz definitiv wollen wir also hier irgendwie so ein Brennpunkt vor Ort sein. Nicht, hier haben wir keine Kneipe mehr. Die Kirche funktioniert auch nur irgendwie alle drei Wochen. Die ganzen Vereine, die wir haben, durch diese Überalterung, sind also geradezu ein Hohn, nicht?“¹³

Im sich vollziehenden Demografie- und Strukturwandel wird das Museum damit zum (einzigen) Treffpunkt vor Ort. Das spiegelt nachdrücklich auch die Aussage einer anderen Ehrenamtlichen dieses Hauses, deren Hauptanliegen es ist, „da eine gute Mischung zu finden zwischen der Aufarbeitung der Erinnerungskultur [...] und gleichzeitig aber so ein Hier und Jetzt zu bilden“. Der Eindruck, die Menschen nutzten das Museum losgelöst von lokalhistorischen Inhalten und Objekten in einer anderen Form, wurde im Laufe der Untersuchung auch durch die Aussagen anderer Ehrenamtlicher unterstrichen, die zum Beispiel die Jahreshauptversammlungen ihres Vereins als Anlass für das Zusammenkommen der Älteren im Ort beschrieben, „die kommen, aber nicht wegen der Versammlung“. Es ginge vielmehr darum, einen Ort zu schaffen, „wo sich die Leute austauschen und sich dann aber auch näherkommen“.

Das Museum wird für die Menschen vor Ort zur „Contact Zone“¹⁴ im wahrsten Sinne, die Ausführung musealer Grundaufgaben ist für die Erfüllung dieser Funktion weitestgehend irrelevant. Im Gespräch mit einer Ehrenamtlichen, die mir ihre Begegnung mit einem aus Syrien geflohenen Mädchen schilderte, spielen die Objekte aber doch wieder eine zentrale Rolle und zwar

13 Dieses und alle im Folgenden zitierten Interviews wurden im Rahmen des o.g. Dissertationsverfahrens geführt. Die Transkripte sind bislang unveröffentlicht. Aus Gründen der Forschungsfolgenabschätzung bleiben Gesprächspartnerinnen und -partner und Museumsstandorte anonym. Auf eine Zuweisung von Alias-Namen wird im Kontext dieses Aufsatzes aufgrund der nicht fallbezogenen Auswertung des Materials verzichtet.

14 Vgl. Clifford, James: *Routes travel and translation in the late twentieth century*. Cambridge: Harvard University Press 1997, S. 192.

überraschenderweise als transkulturelle Vermittler: „Das hat mich sehr berührt, dass dieses Mädchen hier stand, kommt [...] in eine fremde Kultur, versteht die Sprache nicht und erkennt dann Gegenstände wieder, mit denen ihre Großmutter / [...] Und da denke ich mal, das ist dann auch irgendwas, das verbindet die dann vielleicht auch, ne?“

Hier ist es gerade die objektzentrierte und auf Alltagspraktiken ausgelegte Ausstellungsgestaltung, die Kommunikation ohne Hemmschwellen ermöglicht. Zwei Alltagsexpertinnen begegnen sich und können sich im Hantieren mit dem Gegenstand austauschen. Die Vergleichbarkeit der Dingnutzung in weit entfernten, aber jeweils – und das ist entscheidend – regionalen Kontexten, lässt eine erste Vertrautheit entstehen.

Die niedrigschwellige Zugangssituation in Kleinstmuseen wird von den Ehrenamtlichen in unseren Gesprächen als ein großer Vorteil ihrer Einrichtungen reflektiert. So sind Vereinsverantwortliche und Publikum oft miteinander bekannt, eine Dichotomie von Laien und Profis ergibt sich nicht. Was das Leben am Ort als inhaltlichem Bezugsraum angeht, bringen alle Beteiligten eigene Erfahrungen mit. Eine der Ehrenamtlichen dachte in der Formulierung der Ziele ihrer Arbeit daher über das eigene Haus hinaus. Sie leiste diese „nicht nur wegen der Ausstellung, GRUNDSÄTZLICH. Damit sie [die Besucherinnen und Besucher] auch mal andere Gedankengänge haben und vielleicht mal den Mut haben, mal in ein anderes Museum auch zu gehen“. Die eigenen Erfahrungen der Kindheit reflektierend, ergänzt eine andere Ehrenamtliche zu Museumsbesuchen mit ihren Eltern, „dass die gesagt haben, das eröffnet ihr Welten, die wir ihr auch nicht zeigen können. [...] Und das war einfach so, ne, dass auch irgendwo Wissensdurst gestillt wird.“

Das Kleinstmuseum vor Ort wird damit trotz aller Beschränkungen in Objektbestand und inhaltlicher Aufarbeitung zum außerschulischen Bildungsort. Dies mag erstaunen, werden sonst häufiger repräsentative technische oder naturwissenschaftliche Museen mit „Bildung“ assoziiert. Dem gegenüber steht die weniger einschüchternde Erfahrung im Kleinstmuseum, das so offenbar ebenfalls Ausgangspunkt einer positiven Aufladung von Lernprozessen und der Eröffnung eines breiteren Wissenshorizontes sein kann. Gerade die „Überschaubarkeit“ des Gezeigten und die Vertrautheit mit Raumstrukturen und Personal lassen dabei Ängste in den Hintergrund treten und ermöglichen Menschen mit bislang wenig Kontakt zum musealen Feld einen Zugang.

Neben den soeben beschriebenen Funktionen des Museums sind es aber auch konkrete inhaltliche Anliegen, die einige Ehrenamtliche mit ihrer Arbeit

verbinden. Immer wieder begegnete mir dabei der Wunsch nach einer Sensibilisierung des Publikums für einen nachhaltigeren Umgang mit Ressourcen. Diese Thematik wurde häufig inhaltlich an die Darstellung alter Handwerks-techniken angebunden. So beschrieb ein mit dem Aufbau historischer Werkstätten betrauter Ehrenamtlicher sein inhaltliches Ziel damit, „dass [das Publikum] vielleicht auch versteht, wie schwer früher gearbeitet worden ist, aber auch gleichzeitig, wie sorgfältig und wie gut. Ja, und dass sie dann versuchen, eine Verbindung zu dem zu kriegen / zu der heutigen Wegwerf-Gesellschaft, die wir ja eigentlich sind“. An einem anderen Haus versucht man, sich dieser Thematik über Sonderveranstaltungen zu nähern, die das Thema Ernährung zugleich als Attraktor wie als wichtiges Feld nachhaltigen Handelns fokussieren. Nach einem „Armeleuteessen“ und einem „Sauerkrautkongress“ mit jeweils rund 85 Prozent der Dorfbevölkerung, so beschreibt eine der Ehrenamtlichen,

hatten wir dann im letzten Jahr ein Fest gemacht unter dem Thema Wollhandkrabben. Das sind also Dinge, die aus China hier eingeschleppt worden sind und / Und dann haben wir mit dem lokalen Fischer / Haben wir also dann vorgeführt, Wollhandkrabben, wie man die essen kann, und das war also auch ganz witzig, nicht? Mit dem chinesischen Restaurant.

Hier ergeben sich plötzlich neue Allianzen aus der Reflexion der Veränderung des eigenen Lebensraums, die Menschen erstmalig an einen Tisch bringen.

In einem regionahistorischen Kontext wird häufig vorrangig der Faktor der Identitätsbildung als Aufgabe von Kleinstmuseen thematisiert. Dieser ist bei allen bereits genannten Alternativaufgaben der Häuser unstrittig und gewinnt mit Beschleunigung des Bevölkerungsrückgangs an Bedeutung. Auch die Stärkung lokaler Identitäten wird daher von den Ehrenamtlichen als ein Ziel ihrer Museumsarbeit benannt. So beschreibt eine Ehrenamtliche mir gegenüber gleich mehrere Ebenen der lokalen Identitätsbildung, nämlich „sowas wie Identifikation und es kann für Besucherinnen und Besucher, die was wissen wollen über diese Gegend, eine wichtige Möglichkeit sein, Informationen zu bekommen, auch über den Zusammenhalt, auch über das Gemeindeleben, über das, wie funktioniert so ein Dorf?“

Kritisch sei hier angemerkt, dass eine Dauerausstellung, die das „Funktionieren eines Dorfes“ reflektieren möchte, ihre Darstellung nicht in den 1950er-Jahren abbrechen darf. Gerade bei diesem Ziel jedoch klaffen Wunsch und Wirklichkeit in meinem Sample stark auseinander und den

Ehrenamtlichen fehlt es an Strategien, den gelebten Dorfalltag in die Ausstellungen einzubinden. Nur in einem der untersuchten Museen in einem touristisch stark frequentierten Gebiet wird die Darstellung der lokalen Vergangenheit in einem Akt des ‚Aktivismus‘ direkt an die Gegenwart gekoppelt. So betont hier einer der Ehrenamtlichen „Wir sagen den Leuten auch ganz klar, [...] diese Probleme, die andere Orte auch haben, dass das GELD so eine große Rolle spielt bei diesen Investoren, nicht. Die kaufen ein schönes Stück Ort. Weil sie so viel Geld haben. Reißen die Häuser ab“. Gentrifizierung und Bebauung von Naturlandschaften werden demnach aktiv als aktuelle Probleme vor Ort thematisiert, zu einer tiefergehenden Reflexion der Ursachen des Strukturwandels kommt es im Museum jedoch nicht.

Kleinstmuseen als Best-Practice-Beispiele?

In den untersuchten Kleinstmuseen kommt man den musealen Grundaufgaben nur in äußerst eingeschränktem Umfang nach. Eine *Curatorial Literacy* ist nur bei den wenigsten Verantwortlichen in Ansätzen gegeben. Dies ist bedauerlich und ein Ansatzpunkt für eine produktive Weiterentwicklung des Feldes, denn entscheidend am Konzept einer *Curatorial Literacy* ist für mich die Ermöglichung selbstbestimmter und reflektierter Teilhabe aller Aktiven vor Ort. Meine Gesprächspartnerinnen und -partner aber waren nicht mit aktuellen Vermittlungs- und Ausstellungskonzepten vertraut. Sie hatten nicht an wissenschaftlichen Diskursen rund ums museale Feld teil. Dennoch reagierten sie auf ihr lokales Umfeld und dessen Bedürfnisse intuitiv oft äußerst empathisch und produktiv und begegneten auf anderen Wegen den gleichen Anliegen wie Häuser unter wissenschaftlicher Leitung. So finden sich auch unter hauptberuflichen Museumsleiterinnen und -leitern sicherlich viele, die zwar mitten in der Großstadt nicht den Tante-Emma-Laden und die Kneipe ersetzen müssen, sich aber wünschten, dass auch in ihren Häusern Menschen zum Essen oder Reden zusammenkommen, weil sie sich wohlfühlen und mit anderen ins Gespräch kommen möchten. Oder Direktorinnen und Direktoren, die sich fragen, wie sie Hemmschwellen abbauen und den gesamtgesellschaftlichen Diskurs eben auch mit einem breiteren Publikum anregen können.

Hier ergeben sich in den Anliegen beruflich und ehrenamtlich geführter Einrichtungen deutliche Schnittmengen. Ein Austausch über alle vermeintlichen Trennlinien im Feld hinweg kann nur fruchtbringend sein. Kleinstmuseen als Best-Practice-Beispiele auch für größere Häuser darzustellen,

gestaltet sich jedoch – auch ohne jeden Standesdünkel – nicht ganz so einfach. Neben all den genannten positiven Ansätzen muss gesagt werden, dass es zum Beispiel zur Reflexion nachhaltigen Umgangs mit Ressourcen in einem Museum eben der Objekte als Sachzeugen bedarf, die derzeit vor Ort von Schimmel befallen und von UV-Licht ausgebleicht werden. Der schönste ortsgeschichtliche Spaziergang ist nicht mehr als ein Heimatfilm, wenn nötige fundierte historische Kontextualisierungen fehlen. Aus einem offenen Haus wird schnell ein Altherrenstammtisch, wenn man sich nicht mit der aktuellen Lebenswelt auch jüngerer Personengruppen vor Ort auseinandersetzt.

Vierfachstrategie

Mit Blick auf die ersten Ergebnisse meiner Forschung bedarf es zu einer produktiven Weiterentwicklung des Feldes ehrenamtlich betriebener Kleinstmuseen meines Erachtens einer Vierfachstrategie, die wertschätzend an die vor Ort geleistete Arbeit anknüpft, statt einseitige Professionalisierungsansprüche an dieses Feld heranzutragen oder Gelder für Infrastrukturen ohne konzeptionelle Weiterentwicklungen bereitzustellen. Zum einen sollte die Förderung von gemeinschaftsfördernden Veranstaltungen in den Museen unkompliziert möglich sein. Dies baut Hemmschwellen ab und verankert die Institutionen stärker in der lokalen Bezugsgemeinschaft. Als zweite Maßnahme scheinen mir (weitere) Schulungen im klassischen Sinne im Bereich der präventiven Konservierung inklusive der Beratung zu den Möglichkeiten von Materialeinkauf und finanzieller Förderung von Konservierungsmaßnahmen sinnvoll – unabhängig von Zertifizierungsverfahren und wegen der Hemmschwellen und der eingeschränkten Reisefähigkeit älterer Ehrenamtlicher vor allem vor Ort. Hier bin ich auf großes Interesse vonseiten der Ehrenamtlichen gestoßen, denen selbst sehr am Erhalt ihrer Sammlungen gelegen ist. Als dritte Maßnahme erscheint die möglichst umfassende Unterstützung bei der Vernetzung der Kleinstmuseen untereinander und in der Region zweckmäßig. Nur zwei der fünf von mir besuchten Häuser sind bislang im Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V. organisiert, ein anderes Haus ist in einer Regional-AG einer der niedersächsischen Landschaften engagiert, vereinzelt beteiligen sich die Häuser an Aktivitäten des Niedersächsischen Heimatbundes. Die Museen sind damit weitgehend vom Informationsfluss abgekapselt. Aus diesem Grund ist es von zentraler Bedeutung, dass der Museumsverband dem unlängst durch eine gezielte Umfrage an den Kleinstmuseen und weiterhin durch die

Zusammenarbeit mit den Niedersächsischen Landschaften und dem Heimatbund zu begegnen sucht.

Gleichzeitig habe ich festgestellt, dass acht der zehn von mir Befragten selten bis nie Museen außerhalb der eigenen Museumssparte besuchen. Hier könnte sich durch gezielte Exkursionsangebote der Horizont des museal Denkbaren und Zeigbaren unter den Ehrenamtlichen deutlich weiten lassen. Zentral erscheint mir abschließend jedoch die Implementierung längerfristiger Kooperationen zwischen „Museumsprofis“ und „Laiinnen und Laien“. Ein gegenseitig wertschätzender Zugang und ein Einfühlen in die Aufgaben, die ein Museum vor Ort erfüllt, können nur über längerfristige Zusammenarbeit entstehen, nicht durch wie auch immer geartete Schulungen in den Landeshauptstädten. Dies kann auch beim besten Willen aller Beteiligten nur in standardisierte Lösungen, Hemmschwellen und Frustrationen über ein Sich-nicht-verstanden-Fühlen münden.

Nichts von dem, was ich als alternative Aufgaben beschrieben habe, hätte ich bei einem Kurzbesuch in einem der Museen wahrgenommen und man hätte es mir nur selten erzählt, weil es als viel zu „unprofessionell“ oder zu selbstverständlich abgetan worden wäre. Aufgrund des geringen Grades an Schriftlichkeit in der Kommunikation der Ehrenamtlichen hätte ich auch durch Leitbilder keine Informationen zu inhaltlichen Haltungen und Vermittlungsansätzen erhalten. Lösungen wie langfristige Patenschaftsmodelle zwischen Institutionen oder Personen, oder aber Modelle, bei denen „Museumsprofis“ als fliegende Kuratorinnen und Kuratoren mehrere Kleinstmuseen langfristig unterstützen, scheinen mir deutlich vielversprechender für alle Beteiligten.

Ausblick: ein Museum der Zukunft

Die Direktorin der gastgebenden Institution des Internationalen Bodensee-Symposiums 2018, der Zeppelin Museum Friedrichshafen GmbH, war eingeladen, in einem Plenumsvortrag ihr Museum vorzustellen. Claudia Emmert nutzte diese Gelegenheit, um einen Kontrapunkt zum Tagungsthema zu setzen: So wichtig Definitionsbestandteile und Mindeststandards auch sind, die konzeptuelle Arbeit bestehender Institutionen fokussiert darauf, „nach vorn zu denken“, unausgeschöpfte Potenziale der konkreten Institution zu identifizieren und kreativ weiterzuentwickeln. Welche Wege ein Museum zukunftsfähig machen können, zeigt sie im Fallbeispiel des Zeppelin Museums auf.

Claudia Emmert

Fragen, die sich nach einer Antwort stellen

Das Museum der Zukunft als transdisziplinäres Forum

Der rasante gesellschaftliche Wandel beschäftigt nicht nur die Politik und die Medien, sondern macht auch vor den Museen nicht halt. Weltweit finden seit Jahren Symposien und Gesprächsrunden darüber statt, wie Museen den Ansprüchen und Herausforderungen einer pluralistisch und digital gewordenen Gesellschaft gerecht werden können. 2018 machte CIMAM, das International Committee for Museums and Collections of Modern Art, auf einer Tagung in Stockholm *The Museum in Transition* zum Thema. Dort warb Daniel Birnbaum für „an open museum in a larger world“. In Mannheim definierte Ulrike Lorenz im Rahmen der Tagung *Das Museum der Zukunft. Bauen. Kuratieren. Teilen* die Kunsthalle als „Museum in Bewegung“ und „Stadt in der Stadt“ – um nur zwei Beispiele zu nennen.

Das Museum ist nicht nur ein Gebäude, das eine Sammlung beherbergt. Besonders die Kunstmuseen wandelten sich bereits in den 1960er-Jahren zu experimentellen Orten für Aktionen und Performances, zu interaktiven Environments, zu gesellschaftspolitischen Laboratorien. Kein Wunder also, dass sich die Kunstmuseen bei ihrem Blick nach vorn an diese Zeiten des Aufbruchs erinnern, um eine Neubestimmung ihrer Selbstverortung vorzunehmen.

Denn es geht heute um wesentlich mehr Fragen als früher: Mit welchen Inhalten und Diskursen stellen sich die Museen der Öffentlichkeit? Mit welchen Themen fordern sie ein regionales, nationales oder internationales Publikum heraus? Wie muss ein Diskurs in der heutigen Zeit geführt werden, um anschlussfähig an die neuen Generationen zu sein? Analog oder digital oder ist diese Unterscheidung schon längst obsolet? Wie findet der Diskurs seine größte Verbreitung? Auf Facebook, Twitter oder Instagram, in Blogs oder Newsrooms? Als Film oder Instastory? Und welche Bedeutung kommt den analogen Räumen zu? Wie können die Hallen des müßigen Schlenderns in Räume des (inter-)aktiven Verweilens verwandelt werden? Wie können Ausstellungen als Co-Working Spaces Bedeutung erlangen?

Peter Weibel hat für sein Ausstellungsprojekt „Open Codes“ im Zentrum für Kunst und Medien (ZKM) Karlsruhe eine radikale Antwort gefunden: keinen Eintritt, lange Öffnungszeiten. Getränke und Obst stehen in der Ausstellung ebenso kostenlos zur Verfügung wie W-LAN und Arbeitsplätze. Die Museumsgäste sind aufgefordert, sich den Ausstellungsraum individuell anzueignen, darin zu lesen, zu entspannen oder zu arbeiten. Partizipation und Inklusion, Teilhabe und auch Anteilnahme werden hier auf ganz neue Weise gedacht und gelebt.

In einer Zeit der ausufernden Gegenwart, die durch Informationsübermittlungen in Echtzeit, eine ständige Erreichbarkeit und permanente Präsenzforderung der sozialen Medien geprägt ist, ist das beherrschende Thema die Jetzt-Zeit. Dem versuchen die Museen auf ganz unterschiedliche Weise gerecht zu werden: Das Frankfurter Museum für Post und Telekommunikation hat die chronologische Erzählung aufgegeben und lässt die Museumsgäste zwischen vier Kernthemen frei im Museum „navigieren“: 1. Zeit als knappster Rohstoff, 2. Daten als wichtigster Rohstoff, 3. Vernetzung und 4. Teilhabe als Grundbedingungen des sozialen Lebens. Nicht die technischen Entwicklungen stehen im Fokus, sondern die gesellschaftlichen Folgen neuer Entwicklungen im Bereich Kommunikation und Medien sowie deren Auswirkungen auf den Alltag bis heute. Das LWL-Industriemuseum hat einen MINT-Spielplatz eingerichtet. Das Technische Museum in Wien hat neue Themen erarbeitet, darunter beispielsweise die tragbaren Technologien als Bedingung für das mobile Leben unserer Zeit. Das Deutsche Bergbau-Museum in Bochum entwickelt sich zu einem zukunftsorientierten Forschungszentrum für Georessourcen weiter, in München wurde das Deutsche Museum jüngst um ein Zentrum für neue Technologien erweitert und das Zeppelin Museum Friedrichshafen positioniert sich als Zwei-Sparten-Haus

mit transdisziplinären Ausstellungen zu gesellschaftspolitischen Themen an der Schnittstelle von Technik und Kunst (Abb., S 177).

Ausstellungen umzusetzen ist nach wie vor eine der zentralen Aufgaben von Museen. Doch es geht nicht nur um die einzelne Ausstellung. Ein ganzes Programm muss aufgestellt und orchestriert werden. Im besten Fall baut eine Ausstellung auf der vorherigen auf. Innerhalb einer Ausstellung müssen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Exponaten aus verschiedenen Zeiten und Herkünften sichtbar gemacht werden, zwischen Disziplinen und Kulturen, zwischen Vergangenheit und Gegenwart. Dorothea von Hantelmann stellt die Frage,

wie die Dualismen, auf denen die moderne Ordnung beruht – Gesellschaft und Natur, Geist und Materie, Theorie und Praxis – überwunden werden können; wie alles, was getrennt wurde – Natur von Kultur, Produkt von Prozess, Individuum von gesellschaftlichen Verbindungen, Rationalität von anderen Arten von Wissen und Bewusstsein, und ähnliches mehr –, wieder verbunden werden kann. Das Ziel ist es nun, in Modalitäten von Verbindung und Wechselwirkungen zu denken anstatt in Modalitäten von Trennung und weiterer Liberalisierung.¹

Was die unterschiedlichen Häuser auf jeweils eigene Weise zu lösen versuchen, wurzelt in der grundlegenden Veränderung unserer Wissensgesellschaft. Die Welt wandelt sich immer schneller und mit ihr unsere Wahrnehmung, unser Sehen und Hören, unser Denken und Empfinden. Immer bedeutender werden transdisziplinäre Bezüge zwischen Kunst, Tanz, Musik, Film, Literatur, Architektur, Design. Aber auch die Entwicklungen in Technik und Wissenschaft werden zunehmend relevant für die Kunst und Kultur der Gegenwart. Weitere Herausforderungen bringt die Globalisierung mit sich. Die Impulse aus verschiedenen Kontinenten der Welt waren und sind für die Weiterentwicklung der europäischen Kultur von zentraler Bedeutung. Deshalb muss die eurozentrische Perspektive in einem globalen Kontext relativiert werden.

Möglich ist dies beispielsweise durch die veränderte Kommunikationsform. Die Vorstellung von einem Museum als „begehbarem Lexikon“ ist

1 Hantelmann, Dorothea von: Auf dem Weg zu einem neuen Ritual. Der individualisierte Ereignisraum. In: Immersion. Magazin. Hrsg. Berliner Festspiele 2 (2018), S. 16–19; hier: S. 19. URL: <https://www.berlinerfestspiele.de/de/immersion/reihe/publikationen/start.html> (gesehen 25.7.2019).



Abb.: Zeppelin Museum Friedrichshafen; Ansicht der *Ausstellung Game of Drones. Von unbemannten Flugobjekten* mit der Museumsdrohne Claire © Zeppelin Museum Friedrichshafen, Foto: Markus Tretter, 2019

längst überholt. Wenn das Museum als ein Ort etabliert werden soll, an dem man das Fremde verstehen und akzeptieren lernt, sollten nicht Antworten im Vordergrund stehen, die auf Fragen folgen. Sondern vielmehr die Fragen, die sich nach einer Antwort stellen. Nur so kann es gelingen, das Museum zu einer „Schule der Demokratie“ weiterzuentwickeln und die Museumsgäste als Dialogpartner, Dialogpartnerinnen auf Augenhöhe anzusprechen. Eine Folge daraus ist, dass die Häuser die Möglichkeit zur Distanzierung, beispielsweise von Inhalten und Exponaten, um die Möglichkeit zur Nähe und damit verbunden zur Aneignung erweitern müssen. Besonders im Hinblick auf diesen Aspekt haben sich die Museen in den letzten Jahren stark verändert. Sie entwickelten sich von einem Tempel, in dem die Hochkultur gefeiert wurde, über den kühlen White Cube als intellektuellem Distanz- und Denkraum zum Möglichkeitsraum, zum Handlungs- und Diskursraum, zum Forum, zum Ort der Beteiligung. Eine Arena für Dialoge und Konfrontationen – auch der verschiedenen Disziplinen.

Wie können also Museen angesichts dieser Herausforderungen in die Lage versetzt werden, auch künftig einen relevanten Beitrag für unsere Gesellschaft zu leisten?

1: Den Diskurs mit den Vertretern der Politik ändern.

Wir erleben seit Jahrzehnten, dass viele Institutionen unter dem Druck einer Art „Einschaltquote“ stehen. Die Politik fordert, dass Jahr für Jahr die Besuchszahlen nach oben steigen, denn die Eintrittsgelder sind eine wesentliche Einnahmequelle, die die Kosten rechtfertigen müssen. Häufig geht es in den Gesprächen mit der Politik daher allein um den „Zuschuss pro Besuch“.

Wenn aber Museen zu Foren werden sollen, wenn Schwellen und Ängste abgebaut werden sollen, dann muss das Museum zumindest in Teilen frei zugänglich sein. Es muss die Möglichkeit geben, partiell auf Eintrittsgelder zu verzichten, die Öffnungszeiten zu erweitern und Aneignungsräume anzubieten, in denen Partizipation möglich ist. Wir müssen daher andere Diskurse mit den Vertretern der Politik initiieren, um Freiräume für Experimente zu haben, denn Museen sind nicht nur Bildungseinrichtungen und Stätten, die das Wissen Aller verwalten. Sie sind auch wichtige Instrumente der Teilhabe, um die Gesellschaft in einem permanenten Diskurs immer wieder neu befragen und somit Zugang und Verständnis für Vergangenes und Neues zu schaffen.

2: Den Diskurs mit den Menschen ändern.

Wir senden, die Museumsgäste empfangen. Und wer nicht so gut empfangen kann, bei dem helfen wir mit Vermittlung nach. Ein Rückkopplungskanal? Bestenfalls im Gästebuch. So schön einfach war das einmal. Doch diese Welt ist von gestern.

Im interaktiven Zeitalter erwarten die Museumsgäste den Dialog auf Augenhöhe. Alle Interessierten möchten die eigenen Erfahrungen, das eigene Wissen, und die eigenen Wünsche, Bewertungen und Einschätzungen einspeisen können. Dabei erheben sie den Anspruch, dass das Eingespeiste weiterverarbeitet und wieder zurückgespiegelt wird. Ein wesentliches Kriterium ist die Zugänglichkeit: Das Radio überlebt nur noch als Podcast, das Fernsehen als Mediathek. Wie steht es um die Museen? Auch sie benötigen neue,

individuell nutzbare Formate, neue Kommunikations- und Austauschplattformen. Dazu müssen neue Räume geschaffen werden. Das Museum der Zukunft muss also nicht nur strukturell und digital, sondern auch architektonisch neu organisiert werden.

3: Die Präsentationsformate ändern.

Noch vor zehn Jahren bedeutete der Besuch einer Barockausstellung, um ein beliebiges Beispiel zu nennen, das Eintauchen in eine andere, in sich abgeschlossene Zeit. Heute wird man in einer solchen Ausstellung vorwiegend das Zeitgenössische suchen, den Anschluss an die Lebenswelt und die Bildersprache der Gegenwart. Wir wollen unsere Verwandtschaft mit dieser Zeit entdecken, ihre Modernität, ihr innovatives Potenzial. Dies hat zur Folge, dass wir die distanzierte Betrachtung um Möglichkeiten der Aneignung und Anteilnahme erweitern müssen. Digital und analog. Immersion ist hier ein viel- und vielleicht auch abgenutzter Begriff. Doch mit ihm formuliert sich ein zentrales Bedürfnis unserer Gesellschaft. Die sich daraus ergebenden neuen Erfahrungsräume müssen auch von den Museen besetzt werden.

Wenn sich also ICOM über die „untere Grenze der Museumsdefinition“ Gedanken macht, werden auch hier neue Anforderungen an Kommunikation, an Zugänglichkeit, an Ausstellungsformate und an architektonische Voraussetzungen von Bedeutung sein. Vielleicht stehen wir gerade vor der Herausforderung, das Museum der Zukunft disruptiv neu zu denken.

Autorinnen und Autoren

Dr. Claudia Emmert ist die Direktorin des Zeppelin Museums Friedrichshafen. Sie studierte Kunstgeschichte, Germanistik und Romanistik an der Universität Stuttgart und promovierte über die Bühnenkompositionen und Gedichte von Wassily Kandinsky. Von 2009 bis 2014 war sie Gründungsdirektorin des Kunstpalais in Erlangen, 2014 folgte ein Lehrauftrag an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Diplom-Museologin **Susen Friedrich** ist Collection Manager und Datenbank-administrator im adidas Archiv; sie wurde 2008 mit dem professionellen Sammlungsaufbau und der Erfassung betraut und verantwortet beide Themen bis heute. Susen Friedrich studierte Museologie an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig und arbeitete unter anderem freiberuflich für das D:Kult Projekt in Düsseldorf.

Beat Gugger ist seit 2004 freier Ausstellungskurator in Luzern mit Projekten in Deutschland, Österreich, Südtirol und der Schweiz sowie kuratorischer Betreuer des Musée Imaginaire de Migration.

Elke Hartkopf M.A. ist seit 27 Jahren Geschäftsführerin der ConCultura GmbH. Sie studierte Geschichte, Rheinische Landeskunde, Historische Geografie, Vergleichende Religionswissenschaften und Museumspädagogik in Bonn. Nach einem Volontariat im Rheinischen Museumsamt gründete sie 1993 die Agentur, die Museen berät, inhaltlich-didaktische Konzepte erstellt, Gestaltung und Umsetzung übernimmt.

Dr. Rüdiger Kelm leitet seit 1997 den Steinzeitpark Dithmarschen, seit 2009 ist er zugleich Direktor des Museums für Archäologie und Ökologie Dithmarschen in Albersdorf; er ist Lehrbeauftragter an der Universität Kiel und an der Fachhochschule Westküste sowie seit 2017 Mitglied im Vorstand von ICOM Deutschland. Er studierte Ur- und Frühgeschichte, Geographie, Botanik und Öffentliches Recht in Kiel, Freiburg und Lund/Schweden; Promotion 2006 über „Die frühe Kulturlandschaft der Region Albersdorf“.

Peter Kerbl ist Pensionist und seit 2012 Obmann des Vereins Forum Hall, Bad Hall (Oberösterreich). Er absolvierte das Gymnasium und eine kaufmännische Ausbildung in Wien, hatte Führungsaufgaben unter anderem in internationalen Konzernen und war zwölf Jahre selbständiger Trainer/Berater im Marketing und der Entwicklung von Führungskräften.

Carolin Krämer M.A. ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Materielle Kultur der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, im Studiengang „Museum und Ausstellung“ beschäftigt. Als Kustodin betreut sie die Sammlung „Textile Alltagskultur“ und promoviert zu den Perspektiven Ehrenamtlicher auf das museale Feld. Sie studierte Kunstgeschichte, Geschichte und Museumswissenschaften in Halle und Oldenburg.

Sibylle Lichtensteiger leitet seit 2002 das Stapferhaus Lenzburg. Sie hat Geschichte und Germanistik in Zürich und Berlin studiert und unter anderem als Journalistin beim Schweizer Radio (SRF) gearbeitet, bevor sie die Leitung des Stapferhauses angetreten hat.

Diplom-Geograf **Hans Lochmann** ist Geschäftsführer des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen in Hannover, und zugleich Projektleiter für das Museumsgütesiegel Niedersachsen/Bremen. Er studierte Geografie, Soziologie und Politik und war freiberuflich in der Erwachsenenbildung und an verschiedenen Museen tätig, unter anderem am Oberhessischen Museum Gießen und am Freilichtmuseum Hessenpark, Neu-Anspach.

Privat-Dozent Dr. habil. **Wolfgang Meighörner** M.A. war von 2007 bis 2019 Direktor der Tiroler Landesmuseen. Er war von 2007 bis 2019 Mitglied des Vorstands des Museumsbunds Österreich und von 2009 bis 2019 Vorsitzender der Jury des Österreichischen Museumsgütesiegels. Er lehrt seit 2005 Neuere Geschichte an der Carl-von-Ossietzki-Universität Oldenburg.

Julia Rust ist seit 2009 Direktorin des me Collectors Room Berlin/Stiftung Olbricht. Sie engagiert sich ehrenamtlich und ist Gründungsmitglied des Kunstverein OST. Die Kulturmanagerin kam nach ihrer Studienzeit in Köln im Jahr 2002 nach Berlin und war bei C/O Berlin – Kulturelles Forum für Fotografie für die Bereiche Marketing und Fundraising zuständig. Von 2004 bis 2009 war sie im Haus am Waldsee – Ort internationaler Gegenwartskunst in Berlin für das Marketing und Fundraising und für die Geschäftsführung verantwortlich.

Professor Dr. **Antje Sander** leitet das Schlossmuseum Jever und steht dem Kulturverbund Friesland vor, zudem ist sie als Honorar-Professorin an der Universität Oldenburg tätig. Sie studierte mittelalterliche Geschichte, Archäologie, Vor- und Frühgeschichte sowie historische Hilfswissenschaften und Volkskunde in Münster, war wissenschaftliche Volontärin und wissenschaftliche

Mitarbeiterin im Sonderforschungsbereich und im Institut für Städteforschung in Münster, anschließend im Historischen Museum Schwerin.

Sonja Thiel M.A. arbeitet als wissenschaftliche Koordinatorin bei FRAMAS (Universität Freiburg im Breisgau, Freiburger Akademie für Museums-, Ausstellungs- und Sammlungswissen). Sie studierte Geschichte und Philosophie an der Humboldt-Universität zu Berlin und absolvierte ein wissenschaftliches Volontariat am Historischen Museum Frankfurt am Main. Sie arbeitet an einer Dissertation zu partizipativen Ausstellungs- und Sammlungsformaten und in freiberuflichen Projekten aus diesem Bereich.

Professor Dr. Dr. **Markus Walz** ist Professor für Theoretische und Historische Museologie an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig, sowie seit 2017 Mitglied im Vorstand von ICOM Deutschland. Er studierte Volkskunde, Kunstgeschichte und Erziehungswissenschaft in Bonn, absolvierte ein Promotionsstudium der Neueren Geschichte in Osnabrück. Er durchlief ein wissenschaftliches Volontariat am Landesmuseum Koblenz und war Gebietsreferent im LWL-Museumsamt für Westfalen, Münster.

Professor Dr. **Friederike Waentig** ist Professorin für Restaurierung und Konservierung von Objekten aus Holz und Werkstoffen der Moderne am Institut für Restaurierungs- und Konservierungswissenschaft (CICS) an der Technischen Hochschule Köln sowie Mitglied im Vorstand von ICOM Deutschland (Wahlperioden 2014–2016, 2017–2019). Sie studierte Denkmalpflege, Volkskunde und Bauforschung in Bamberg sowie Restaurierung und Konservierung in Köln.

Professor Dr. **Cornelia Weber** leitete bis 2019 das BMBF-Projekt „Koordinierungsstelle für wissenschaftliche Universitätssammlungen in Deutschland“ an der Humboldt-Universität zu Berlin; seit 2018 ist sie Honorarprofessorin für Wissenschaftliche Sammlungen und Wissenstransfer an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Von 2004 bis 2010 war sie Präsidentin des internationalen ICOM-Komitees UMAC (University Museums and Collections).

Programm

Donnerstag, 21. Juni 2018

- 11:00 Begrüßungen**
Andreas Brand, Oberbürgermeister der Stadt Friedrichshafen
Friederike Waentig, Vizepräsidentin ICOM Deutschland
Madelaine Schuppli, Präsidentin ICOM Schweiz
Danielle Spera, Präsidentin ICOM Österreich
- anschließend
- Cross-Lines. Das Museum der Zukunft als
Transferprojekt – am Beispiel der Neukonzeption des
Zeppelin Museums
Claudia Emmert, Direktorin des Zeppelin Museums
- 11:45 Einführung**
Jenseits von Museumsprämierungen und sensationellen
Nicht-Museen: die minimale Kernaufgaben-Erfüllung als
Selbstverständlichkeit, als Herausforderung, als Chance
Markus Walz, Hochschule für Technik, Wirtschaft und
Kultur Leipzig
- 14:00 Outsourcing als Schritt über die „untere Grenze“**
- Der nützliche Elfenbeinturm: Kooperation als
Lösungsansatz
Antje Sander, Leiterin des Schlossmuseums Jever und
Leiterin des Kulturverbunds Friesland
- Konzepte bei Gründung oder Neueinrichtung –
eine Überforderung für viele Museen
Elke Hartkopf, Geschäftsführerin der Concultura
Gesellschaft für kultur- und kunstgeschichtliche
Forschung und Präsentation mbH

Konservierung und Restaurierung outzusourcen, löst viele Probleme – und schafft neue

Friederike Waentig, Professorin für Restaurierung und Konservierung an der Technischen Hochschule Köln

16:00 **„... da waren es nur noch drei“ – freiwilliger Verzicht auf Museums-Kernaufgaben**

„Das Museum ohne Wände“ –
le musée imaginaire des migrations
Beat Gugger, freier Ausstellungskurator

Wissenschaftlich fundierte, aktivierende Vermittlung –
sammeln und forschen können andere besser!
Rüdiger Kelm, Direktor des Museums für Archäologie und Ökologie Dithmarschen in Albersdorf

Ausstellungsort, Gegenwartslabor oder Ort des Dialogs.
Hauptsache, kein Museum: das Stapferhaus in Lenzburg
Sibylle Lichtensteiger, Leiterin des Stapferhauses Lenzburg

17:30 **Registrierung, Gütesiegel:
Was hilft über die „untere Grenze“ hinweg?**

Zwei Stufen, die helfen, sich auf den Weg zu machen:
das Österreichische Museumsgütesiegel
Ruth Swoboda, Direktorin der inatura Erlebnis Naturschau in Dornbirn und Koordinatorin des Österreichischen Museumsgütesiegels

Impulse für die Museumsarbeit geben:
das Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen
Hans Lochmann, Leiter der Arbeitsgruppe der deutschen „Standards für Museen“

Freitag, 22. Juni 2018

- 9:00 **Impuls**
A shared museum definition within opposing, contradictory, uneven and contested trends
Jette Sandahl, Präsidentin des ICOM Committee for Museum Definition, Prospects, and Potentials
- 9:30 **Die Museumsdefinition – von ihren Grenzen her gesehen**

Moving Energies –
wir wollen Jung und Alt für Kunst begeistern!
Julia Rust, Direktorin des me Collectors Room
Berlin/Stiftung Olbricht

Das Unternehmensarchiv – inspirieren, informieren, begeistern
Susen Friedrich, Senior Manager im History Management der Adidas AG Herzogenaurach

Universitäts-sammlungen: keine Museen, sondern Infrastrukturen für Lehre und Forschung
Cornelia Weber, Leiterin der Koordinierungsstelle für wissenschaftliche Universitäts-sammlungen in Deutschland, Humboldt Universität zu Berlin
- 11:30 **Immer mehr Spezialwissen zur Museumsarbeit und die Grenzen des Machbaren**

Dilettanten und der professionelle Anspruch – der Spagat
Peter Kerbl, Pensionist (ehem. Trainer von Führungskräften), Obmann des Vereins Forum Hall, Bad Hall (Oberösterreich)

Spezialist*innen vs. Allroundtalente? Modulare, individuelle Aus- und Weiterbildung zur Museumsarbeit
Sonja Thiel, wissenschaftliche Koordinatorin von museOn, Kuratorin an den Städtischen Museen Freiburg

Aufheben, klönen, da sein – am Fachdiskurs vorbei,
aber mitten in der Diskussion?
Carolin Krämer, Doktorandin zum Thema Ehrenamtliches
Kuratieren in niedersächsischen Kleinstmuseen

14:30

Blicke in die Welt: Kurzbeiträge

darunter aus den internationalen Komitees ICME, ICEE,
INTERCOM sowie zu Risikoverringern im Museumsdepot
und Museumskonzept

16:00

**Wie gelingt Museumsarbeit zwischen
Mindestmaß und Zielniveau?**

Podiumsdiskussion mit:

Bettina Scheeder, Geschäftsführerin des Museumsverbands
Rheinland-Pfalz e.V.

Corinne Linda Sotzek, Ernst-Göhner-Stiftung, Zug
Mark Hesslinger, Kunststiftung Hohenkarpfen,
Hausen ob Verena

Otto Hochreiter, GrazMuseum/Vorstand von
ICOM Österreich

17:00

Mitgliederversammlung ICOM Deutschland

Samstag, 23. Juni 2018

10:00

Exkursionen

Museum Humpis-Quartier und Kunstmuseum in Ravensburg;
Vorarlbergmuseum in Bregenz

Publikationen von ICOM Deutschland

Museum: ausreichend. Die „untere Grenze“ der Museumsdefinition. Tagungsband des Internationalen Bodensee-Symposiums 2018. Hrsg. von Markus Walz. Berlin: ICOM Deutschland 2020. 192 S. Beiträge zur Museologie, Bd. 9. ISBN 978-3-9821707-1-8 (Softcover). 15,00 Euro*

Museum: ausreichend. Die „untere Grenze“ der Museumsdefinition. Tagungsband des Internationalen Bodensee-Symposiums 2018. Hrsg. von Markus Walz. Heidelberg: arthistoricum.net 2020. 192 S. Beiträge zur Museologie, Bd. 9. e-ISBN 978-3-947449-92-7. DOI: <https://doi.org/10.11588/arthistoricum.565>.

Museums, Borders and European Responsibility – One Hundred Years after the First World War. Proceedings of the ICOM European conference 2018. Hrsg. von Deborah Tout-Smith. Berlin: ICOM Deutschland 2020. 156 S. Beiträge zur Museologie, Bd. 8. ISBN 978-3-9821707-0-1 (Softcover). 15,00 Euro*

Museums, Borders and European Responsibility – One Hundred Years after the First World War. Proceedings of the ICOM European conference 2018. Hrsg. von Deborah Tout-Smith. Heidelberg: arthistoricum.net 2019. 156 S. Beiträge zur Museologie, Bd. 8. e-ISBN 978-3-947449-90-3. DOI: <https://doi.org/10.11588/arthistoricum.564>.

Difficult Issues. Proceedings of the ICOM international conference 2017. Hrsg. von ICOM Deutschland. Heidelberg: arthistoricum.net 2019. 216 S. Beiträge zur Museologie, Bd. 7. e-ISBN 978-3-947449-22-4. DOI: <https://doi.org/10.11588/arthistoricum.428>. ISBN 978-3-947449-23-1 (Softcover). 15,00 Euro*

Von der Weltausstellung zum Science Lab. Handel – Industrie – Museum. Tagungsband der Jahrestagung von ICOM Deutschland 2016. Hrsg. von ICOM Deutschland. Berlin: ICOM Deutschland 2017. 168 S. Beiträge zur Museologie, Bd. 6. ISBN 978-3-00-056206-8. 15,00 Euro*

Waentig, Friederike; Melanie Dropmann, Karin Konold, Elise Spiegel, Christoph Wenzel: Präventive Konservierung. Ein Leitfaden. Berlin: ICOM Deutschland 2014. 84 S. Beiträge zur Museologie, Bd. 5. ISBN 978-3-00-046939-8 (Gratis)

Zur Ethik des Bewahrens. Tagungsband der Jahrestagung von ICOM Deutschland 2013. Hrsg. von ICOM Deutschland. Berlin: ICOM Deutschland 2014. 148 S. Beiträge zur Museologie, Bd. 4. ISBN 978-3-00-045736-4. 15,00 Euro*

60 Jahre ICOM Deutschland. Ein Rückblick auf die deutsch-deutsche Geschichte von ICOM Deutschland 1953 bis 2013. Hrsg. von ICOM Deutschland. Berlin: ICOM Deutschland 2013. 56 S. (Gratis)

Die Ethik des Sammelns. Tagungsband der Jahrestagung von ICOM Deutschland 2010. Hrsg. von ICOM Deutschland. Berlin: ICOM Deutschland 2011. 176 S. Beiträge zur Museologie, Bd. 3. ISBN 978-3-00-034461-9. 15,00 Euro*

Museen und Denkmäler – Historisches Erbe und Kulturtourismus. Tagungsband des Internationalen Bodensee-Symposiums 2009. Hrsg. von ICOM Deutschland. Berlin: ICOM Deutschland 2010. 176 S. Beiträge zur Museologie, Bd. 2. ISBN 978-3-00-028961-3. 15,00 Euro**

Definition des CIDOC Conceptual Reference Model. Hrsg. und übers. a. d. Engl. von K.-H. Lampe, S. Krause, M. Doerr. Berlin: ICOM Deutschland 2010. 208 S. Beiträge zur Museologie, Bd. 1. ISBN 978-3-00-030907-6. 10,00 Euro

Ethische Richtlinien für Museen von ICOM. Hrsg. von ICOM Schweiz, ICOM Deutschland und ICOM Österreich. Dt. Fassung. 2., überarb. Aufl. Zürich: ICOM Schweiz 2010. 32 S. ISBN 978-3-9523484-5-1. 4,00 Euro

Wissenschaftskommunikation – Perspektiven der Ausbildung – Lernen im Museum. Hrsg. von ICOM Deutschland, ICOM Frankreich und Deutsches Technikmuseum. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang 2009. 166 S. ISBN 978-3-631-58095-0. 15,00 Euro*

* 10,00 Euro für Mitglieder von ICOM und für Tagungsteilnehmer

** 10,00 Euro für Mitglieder von ICOM und ICOMOS sowie für Tagungsteilnehmer

Das Museum als Global Village. Versuch einer Standortbestimmung am Beginn des 21. Jahrhunderts. Internationales Symposium am Bodensee 2000. Hrsg. von Hans-Martin Hinz. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang 2001. 162 S. ISBN 3-631-37692-8. 15,00 Euro

Museen unter Rentabilitätsdruck. Engpässe – Sackgassen – Auswege. Bericht zum internationalen Symposium am Bodensee 1997. Hrsg. von Hans-Albert Treff. München 1998. 279 S. ISBN 3-00-002395-X. 20,00 Euro

Reif für das Museum? Ausbildung – Fortbildung – Einbildung. Bericht zum internationalen Symposium am Bodensee 1994. Hrsg. von Hans-Albert Treff. Münster: Ardey-Verlag 1995. 258 S. ISBN 3-87023-050-9. 10,00 Euro

Museum und Denkmalpflege. Bericht über das internationale Symposium am Bodensee 1991. Hrsg. von Hermann Auer. München u.a.: Saur 1992. 257 S. ISBN 3-598-11107-X. 12,00 Euro

Museologie – Neue Wege – Neue Ziele. Bericht zum internationalen Symposium am Bodensee 1988. Hrsg. von Hermann Auer. München u.a.: Saur 1989. 289 S. ISBN 3-598-10809-5. 5,00 Euro (vergriffen)

Chancen und Grenzen moderner Technologien im Museum. Bericht zum internationalen Symposium am Bodensee 1985. Hrsg. von Hermann Auer. München u.a.: Saur 1986. 241 S. ISBN 3-598-10631-9. 5,00 Euro

Das Museum und die Dritte Welt. Bericht über das internationale Symposium am Bodensee 1979. Hrsg. von Hermann Auer. München u.a.: Saur 1981. 357 S. ISBN 3-598-10346-8. 5,00 Euro

Bestellung bei:

ICOM Deutschland e.V.

In der Halde 1, 14195 Berlin

Tel. +49 30 69504525

Fax +49 30 69504526

Mail: icom@icom-deutschland.de

www.icom-deutschland.de

Die Menge und die Vielfalt der Museen wachsen stetig, doch was sind die „harten Kriterien“, die Museen von Nicht-Museen unterscheiden? Das deutsch-schweizerisch-österreichische Bodensee-Symposium 2018 diskutierte an Fallbeispielen interessante Grenzziehungen durch Outsourcing von Leistungen, für die dem einzelnen Museum die Kompetenzen fehlen, durch klaren Verzicht auf vor Ort nicht zu erfüllende „Museums-Kernaufgaben“ sowie durch externe Qualitätsprüfung und Zertifizierung, ob das Institut den Ansprüchen an ein Museum genügt (oder nicht). Am Schluss stehen Perspektiven auf die Museumsdefinition von Verantwortlichen aus museumsverwandten Einrichtungen (Privat-, Universitäts- und Unternehmenssammlungen).

The quantity and diversity of museums is increasing; but what about “hard criteria” for differentiating museums and non-museums? The Austrian-German-Swiss conference “Bodensee-Symposium 2018” discussed interesting case studies of drawing this definitional line by outsourcing if the museum staff does not have certain competences, by clear renunciation of one of the five main tasks of museum work because the capacities of the museum are insufficient for realising this task, or by external assessment and certification if this institution fulfils the expected level of museum work (or not). This volume closes with reflections of the museum definition by representatives of institutions which are only similar to museums (a private art collection, university collections, a product archive of a commercial company).

ISBN (Print): 978-3-9821707-1-8 (Softcover)

e-ISBN: 978-3-947449-92-7

ISSN (Print): 2627-6526

eISSN: 2627-6771