

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“<sup>1</sup> 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.

## Definitivische Qualitäten der ICOM-Museumsdefinition<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup> Die Online-Enzyklopädie Wikipedia folgt in mehreren Sprachen, darunter Deutsch, der ICOM-Definition teils wortgetreu,<sup>4</sup> in anderen Sprachen bietet sie zumindest Versatzstücke daraus an.<sup>5</sup>

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,<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> 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“<sup>8</sup> und „partielle Museen“<sup>9</sup> 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“,<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup> 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).<sup>12</sup>

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.<sup>13</sup>

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.<sup>14</sup> Von diesen Museen hatten 919 Museen wissenschaftlich qualifizierte Beschäftigte, 2.691 verfügten über kein entgeltliches wissenschaftliches Personal.<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup>

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.“<sup>17</sup>

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/entschluesse-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.<sup>18</sup> Viele Mu-

18 Wissenschaftsrat: Empfehlungen zu wissenschaftlichen Sammlungen als Forschungsinfrastrukturen. 2011, S. 15. In: [www.wissenschaftsrat.de](http://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 hervorgebracht, 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 verwalten<sup>19</sup> – 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.“<sup>20</sup>

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.<sup>21</sup>

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,<sup>22</sup> 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,<sup>23</sup> das Papier agiere „auf einer sehr unverbindlichen Ebene“ und ent- spreche streckenweise eher einem Pamphlet.<sup>24</sup>

## 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 Terminspalte 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.“<sup>25</sup> 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.<sup>26</sup> 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

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

<sup>26</sup> Prittmann, 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“.<sup>27</sup>

Das kanadische Konservierungsinstitut CCI-ICC unterscheidet fünf Museumsklima-Niveaus:<sup>28</sup>

- 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.<sup>29</sup> Niedersachsen verfolgt einen anderen Ansatz. Dort herrscht die Auffassung vor, dass jedes Museum die Kriterien des Museums-gütesiegels Niedersachsen/Bremen erfüllen kann;<sup>30</sup> andererseits hat man den Eindruck, dass Museen, die entweder nur oder überwiegend ohne entgeltliches Personal betrieben werden, „besondere, über die *Standards* hinausreichende Qualitäten“ besitzen.<sup>31</sup> 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“).<sup>32</sup>

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 Leitfadens. Münster: Waxmann 2017, S. 9–12; hier: S. 12.

32 Bollmann, Beate: Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen. Ein Leitfadens. 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.“<sup>33</sup>

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“.<sup>34</sup> 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.<sup>35</sup> 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.<sup>36</sup>

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.