

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 besuchstarke 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 Forschungsoperationen.
- » 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.