



Qualität in Museen

Qualität in Museen

Fachtagung am 23. und 24.10.2014 im LWL-Museum für Kunst und Kultur Münster

Inhalt

- 4 Einleitung**
Dr. Barbara Rüschoff-Thale*
- 8 Grußwort**
Matthias Löb, LWL-Direktor
- 12 Grußwort**
Prof. Dr. Eckart Köhne, Präsident des Deutschen Museumsbundes
- 16 Qualität in Museen als Zukunftsaufgabe**
Dr. Barbara Rüschoff-Thale, LWL-Kulturdezernentin
- 20 Qualität als Grundlage für Museumsentwicklung**
Dr. Volker Rodekamp, Direktor des Stadtgeschichtlichen Museums Leipzig /
Prof. Dr. Bernhard Graf, Leiter des Instituts für Museumsforschung, Staatliche Museen zu Berlin
- 23 Diskussion**
- 24 Ansprache**
Prof. Monika Grütters MdB, Staatsministerin für Kultur und Medien
- 29 Diskussion**
- 30 Qualität in der Praxis aus internationaler Sicht – Deutschland**
Dr. Hermann Arnhold, Leiter des LWL-Museums für Kunst und Kultur Münster
- 32 Qualität in der Praxis aus internationaler Sicht – Österreich**
Dr. Gabriele Zuna-Kratky, Direktorin des Technischen Museums Wien
- 36 Qualität in der Praxis aus internationaler Sicht – Schweiz**
Dr. Jakob Messerli, Direktor des Bernischen Historischen Museums
- 38 Qualität in der Praxis aus internationaler Sicht – Großbritannien**
Prof. David Gaimster, Direktor des Hunterian Museum, Universität Glasgow
- 41 Diskussion**
- 42 Qualität in der sammlungsbezogenen Forschung**
Dr. Adelheid Wessler, VolkswagenStiftung Hannover
- 46 Minispotlights: Qualität in Museen aus Sicht von Nachwuchswissenschaftlern**
- 48 Qualitätskriterien für den Bereich Sammlung und Forschung**
Alexandra Palluch, M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museumsamt für Westfalen
- 50 Qualitätskriterien der Kunst- und Kulturvermittlung
am Beispiel von Jugendprojekten**
Maralena Schmidt, M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museum für Kunst und Kultur
- 52 Qualitätskriterien der Kunst- und Kulturvermittlung
am Beispiel der Ausstellung „Sag, was ist das für ein Tier? Gruffelo & Co.“**
Theresa Katharina Seifert, M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museum für Kunst und Kultur
- 54 Qualitätskriterien aus der Perspektive des Marketing**
Judith Frey, M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museum für Kunst und Kultur

*seit Sommer 2017: Dr. Barbara Rüschoff-Parzinger

- 56 Qualitätskriterien einer publikumsorientierten Ausstellung. Ein Versuch**
Marijke Lukowicz, M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museum für Kunst und Kultur
- 58 Qualitätskriterien einer „Sammlung Online“**
Emanuela Gruber, M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museum für Kunst und Kultur
- 60 Qualitätskriterien virtueller Museen**
Michelle van der Veen, M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museum für Kunst und Kultur
- 62 Diskussion**
- 64 Qualität als Anspruch – zur Zukunft der Museen**
Prof. Dr. Dr. hc. mult. Hermann Parzinger,
Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Berlin
- 70 Qualitätsmessung durch Vergleichszahlen?**
André Jethon, Ehemaliger Persönlicher Referent des Ersten Landesrates und Kämmerers
- 72 Qualitätsmessung aus Sicht der Politik**
Silke Rommel, Mitglied des LWL-Kulturausschusses
- 74 Qualitätsmessung im Marketing**
Prof. Dr. Bernd Günter, Professor für Betriebswirtschaftslehre/Marketing
an der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf
- 78 Qualitätsmessung in der musealen Förderung**
Dr. Ulrike Gilhaus, LWL-Museumsamt für Westfalen
- 80 Qualitätsmessung in Kulturbetrieben**
Dr. Hagen W. Lippe-Weißfeld, Kaufmännischer Direktor und Vorstand
der Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen
- 84 Qualitätsmessung in der kommunalen Verwaltung**
Jörg Stüdemann, Stadtdirektor Dortmund
- 86 Diskussion**
- 88 Qualität aus der Sicht von Besuchern, Förderern und Trägern – Trustmanagement**
Dr. Evelyn Stern, Trustee
- 90 Privates Stiftungswesen**
Dr. Wolfgang Henze, Stiftungsratsvorsitzender kunst³ für das
LWL-Museum für Kunst und Kultur, Kunstsammler und Galerist, Wichtrach/Schweiz
- 92 Öffentliches Stiftungswesen**
Dr. Ursula Sinnreich, Generalsekretärin der Kunststiftung NRW
- 96 Kommunale Trägerschaft**
Markus Lewe, Oberbürgermeister der Stadt Münster
- 98 Diskussion**
- 100 Fazit**
- 102 Kurzbiografien**
- 111 Bildnachweis**
- 115 Impressum**

Einleitung

Qualität in Museen

Dr. Barbara Rüschoff-Thale

LWL-Kulturdezernentin





Museen sind – allen Trends zum Trotz – seit Jahrzehnten ein Anziehungspunkt für Besucherinnen und Besucher jeden Alters und jeder Bildungsschicht. Ihre breite Ausrichtung bietet fast jedem etwas Interessantes, unabhängig davon, ob man sich für Kunst, Geschichte, Industriedenkmäler, Naturkunde, Religion, Eisenbahnen, Autos oder Mode interessiert. Die Liste der Schwerpunkte von Museen ließe sich beliebig fortsetzen. Fast jeder ist schon einmal in einem Museum gewesen und hat für sich entschieden, ob er es für gut oder schlecht befunden hat. Dabei wird meist kein Unterschied zwischen dem Haus und der Ausstellung gemacht. Man bildet sich seine Meinung über „den“ Museumsbesuch. Kann man vor diesem Hintergrund überhaupt ein generelles Verständnis für qualitätvolle kulturelle Einrichtungen entwickeln? Was bedeutet für ein Museum der Begriff der „Qualität“?

Qualität ist generell ein vielschichtiger Begriff, der sich nicht immer präzise definieren lässt. In Bereichen, in denen Normen oder Vorschriften bestehen, kann man Qualität messen, kontrollieren und steuern. Es gibt aber auch eine Qualität, die stark emotional ausgerichtet und damit schwer zu fassen ist.

Museumsfachleute beurteilen die Qualität eines Hauses aus anderer Sicht, als der Besucher. Ein Künstler hat eine andere Perspektive mit Blick auf die Ausstellung, als ein Architekt, für den der Bau mit seiner Funktionalität und Einzigartigkeit im Vordergrund steht. So ist das Guggenheim Museum in Bilbao bereits aus architektonischer Sicht ein Publikumsmagnet.

Einleitung

Daraus ergibt sich, dass es nicht „den“ Qualitätsbegriff für Museen geben kann, der alles umfasst und eine unumstrittene Beurteilung erlaubt. Vielmehr ist Qualität in Museen eine vielschichtige Angelegenheit, die unterschiedlichste Elemente in sich vereint.

Soweit es um bauliche Aspekte geht, den Service des Personals oder die Sicherheit, können anerkannte Kriterien definiert und zur Beurteilung herangezogen werden, die es einzuhalten und zu überprüfen gilt.

Bei der Beurteilung, ob ein Museum aus Sicht des Publikums „gut“ oder „schlecht“ ist, wird es schon schwieriger. Wann fühlen wir uns wohl oder sind begeistert? Wann herrschen Ablehnung oder schlichtweg Fernbleiben vor, weil eine Ausstellung oder das Haus insgesamt den Besuchern nicht gefallen? Ist eine Ausstellung schlecht, weil sie nicht viele Besucher hat? Ist sie nur dann gut, wenn Experten sie loben? Reicht es nicht, wenn ein Museum seinen traditionellen Aufgaben Sammeln, Forschen, Bewahren, Vermitteln und Präsentieren nachkommt? Kann ein Museum nicht einfach seinen Bildungsauftrag erfüllen? Muss ein Haus lange Besucherschlangen aufweisen, um in der Fachwelt anerkannt zu sein?

Evaluationen, Statistiken und Besucherbefragungen erforschen die Besucherinteressen und strukturieren sie nach Zielgruppen – wichtige Orientierungshilfen für die Museumsleute. Die Frage ist legitim, ob diese „Instrumente“ auch Maßstab sein können für die Qualität der Museen, ihrer Sammlungen, Ausstellungen, ihrer Vermittlungsarbeit.

Dabei ist klar: Die Frage nach der Qualität der Museen und die Messbarkeit ihrer Arbeit ist untrennbar mit ihrer Identität verbunden und verlangt nach einer differenzierten Antwort. In welchem Verhältnis stehen Sammeln, Bewahren, Erforschen und Vermitteln zueinander?

Handelt es sich z. B. um die naturwissenschaftliche Sammlung einer Universität mit hohem Anspruch an Forschung und Wissenschaft oder um ein großes Kunstmuseum mit einem ausgeprägten Ausstellungsbereich, dessen Programm auf eine breite überregionale Öffentlichkeit ausgerichtet ist?

In welchem Verhältnis zur Öffentlichkeit agiert ein Museum: Geht es um ein sogenanntes Künstlermuseum, ein Kindermuseum, ein Heimatmuseum oder eine Kunsthalle (ohne eigene Sammlung, mit dem Fokus einzig auf Ausstellungen)?

Ausgehend von der Frage, welche Öffentlichkeit sie erreichen, sind die Museen in den letzten Jahren unter einen zunehmenden Erwartungsdruck geraten, der sich einerseits an hohen Besucherzahlen als einzigem Kriterium für Erfolg orientiert. Andererseits fordern Entscheidungsträger, aber oft auch Sponsoren, unter dem Druck schwindender finanzieller Mittel mehr Mitentscheidung auf Grundlage belastbarer Daten.

Der Landschaftsverband Westfalen-Lippe, ein Kommunalverband, der die Trägerschaft für 17 Museen in der gesamten Region hat, wollte diesen Fragen mit der Tagung „Qualität in Museen“, die am 23. und 24.10.2014 im LWL-Museum für Kunst und Kultur in Münster stattgefunden hat, nachgehen.

Angestoßen durch die politischen Gremien des Verbandes stand am Anfang der Diskussionen, wie die Qualität von Museen in nachvollziehbare Kennzahlen gefasst werden kann. Der Wunsch nach Fakten, die Erkenntnisse liefern, Entscheidungen erleichtern und eine verbesserte Steuerung ermöglichen, motivierte dazu, zu hinterfragen, ob dies im Museum überhaupt umsetzbar ist. In enger Kooperation und mit Unterstützung des Instituts für Museumsforschung und des Deutschen Museumsbundes hat der LWL sich zum Ziel gesetzt, das Thema breit angelegt zu beleuchten.

Dass dabei nicht nur die Besucherzahlen entscheiden können, ist offensichtlich. Ein Haus mit Dauerausstellungen weist andere Eckdaten auf, als ein Haus, das wechselnde Sonderausstellungen hat. Ein Freilichtmuseum ist mit Blick auf die Besucher wetterabhängig. Hinzu kommt das „Wohlfühlelement“, das kaum rational zu beschreiben oder gar zu erfassen ist.

Es liegt nahe, dabei das System der Kennzahlen aus dem Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF) heranzuziehen. Dies ist für die Kultur schwieriger, als für andere Teile der Verwaltung. Sind Fallzahlen oder Beschwerden eine messbare Größe, gilt Gleiches nicht für ein Museum. Die Diskussion um Kennzahlen in Museen ist schon seit einiger Zeit in der Fachwelt angekommen. Museumsfachleute und Wissenschaftler haben sich der Thematik unter verschiedenen Blickwinkeln angenommen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Qualitätsmessung im musealen Bereich anhand von Kennzahlen zumindest äußerst schwierig ist. Die Individualität der Sammlungen, der Häuser und der Konzepte lässt eine Vergleichbarkeit kaum zu.

Vor diesem Hintergrund hat die Tagung „Qualität in Museen“ nationale und internationale Fachleute der unterschiedlichsten Disziplinen eingeladen, darüber zu diskutieren, was „Qualität im Museum“ ist und wie sie sich messen lässt. Museumsdirektoren, Wissenschaftler, Politiker und die Verwaltung haben gemeinsam den Versuch unternommen, sich dem Thema zu nähern.

Intention dieser Tagung war es, zu verhandeln, was „Qualität in Museen“ sein kann, wie wir Erfolg definieren, wie wir die Aktivitäten der Museen hinsichtlich ihrer Arbeit für die Sammlungen, die Ausstellungen, die Forschung oder die edukativen Programme beurteilen.

Es sollten Antworten gefunden werden auf die zahlreichen – oft politisch motivierten – Fragen, – und zwar sowohl aus der Sicht der Kulturschaffenden/der Museumsleute, als auch aus der anderen Perspektive derjenigen gesellschaftlichen Partner, die den sogenannten „Blick von außen“ auf die Museen haben.

Das Ergebnis der angeregten und durchaus kontroversen Beiträge und Diskussionen ist in diesem Tagungsband festgehalten. Er ist nicht nur eine Dokumentation, sondern soll auch als Grundlage dienen, die weitere Auseinandersetzung mit diesem Thema zu befeuern.

Der Dank gilt allen Beteiligten. Nur mit der großen fachlichen Unterstützung des Instituts für Museumsforschung, in Person von Herrn Prof. Dr. Graf, und des Deutschen Museumsbundes, war es möglich, die hochkarätigen Fachleute aus dem In- und Ausland zusammenzubringen. Den Vortragenden gilt ebenso ein Dank wie den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die durch ihre Beiträge viele neue Denkanstöße gegeben haben.



Grußwort

Qualität in Museen

Matthias Löb

LWL-Direktor

Sehr geehrte Frau Staatsministerin Prof. Grütters,
sehr geehrter Herr Oberbürgermeister, lieber Markus Lewe,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

es ist erst einen Monat her, dass ich dieses Haus neu eröffnen durfte. Obwohl dieses LWL-Museum für Kunst und Kultur schon auf eine 100 jährige Tradition zurückblicken kann, haben wir ganz bewusst von „Neueröffnung“ gesprochen. Der Altbau ist nämlich nicht nur um den spektakulären Baukörper aus der Hand des Architekturbüros Volker Staab aus Berlin ergänzt worden, sondern unser Museum hat sich bei der Präsentation der Sammlung und in seiner Konzeption auf ganz neue Wege begeben. Das Ergebnis einer fünfjährigen Bauphase ist in der Bevölkerung mit Spannung und, ich darf sagen, über alle Maßen gut aufgenommen worden. Alleine am Eröffnungswochenende kamen etwa 35.000 Menschen – und glauben Sie mir, das ist in einer Stadt, die mit sich selbst ganz zufrieden ist, keine Selbstverständlichkeit.

Bei den vielen Previews und der Eröffnung habe ich diesem Haus gewünscht, dass es „offen“ für junge Kunst ist, aber auch, dass hier richtige „Blockbuster“ laufen werden – in zwei Wochen werden wir unter dem Titel „Das nackte Leben“ eine Ausstellung zur Londoner Malerei des 20. Jahrhunderts mit Werken von Bacon, Freud etc. eröffnen.

Und ich habe mir gewünscht, dass dieses Haus ein Ort ist, in dem über Kunst und Kultur nachgedacht, gestritten und um gute Lösungen gerungen wird. Wie schön, dass dieser Wunsch schon einen Monat später in Erfüllung geht. Eben mit unserer heutigen Tagung „Qualität in Museen“, zu der ich Sie alle im Namen des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe, kurz: LWL, herzlich willkommen heiße.

Geboren wurde die Idee zu dieser Tagung, weil unsere politischen Gremien unzufrieden waren. Die ehrenamtlichen Politikerinnen und Politiker, die von den Kreisen und kreisfreien Städten entsandt wurden, um zum Beispiel über unseren drei Mrd. Euro-Haushalt zu beschließen, haben zu recht moniert, dass der nach kaufmännischen Grundsätzen ausgerichtete Haushaltsplan kaum noch Steuerungsinformationen liefert. Also haben wir in mehreren Workshops gemeinsam überlegt, wie wir über Ziele und Kennzahlen in unseren jeweiligen Aufgabebereichen der Politik bessere Entscheidungsgrundlagen geben können. Besonders schwer fiel dies – Sie ahnen es bereits – im Bereich der Kultur. Das hat verschiedene Gründe, auf die ich jetzt nicht eingehen kann.

Der wichtigste ist aber: Kultur lässt sich kaum einmal nur in quantitativen Dimensionen erfassen. Zählen, messen, wiegen – wie man es in einer SAP-gestützten Welt industrieller Produktion kennt – bringt selten Erkenntnisse, ob man kulturpolitisch auf dem richtigen Weg ist oder kulturfachlich die gewünschten Wirkungen erzielt hat. Ich möchte ein Beispiel bringen: Früher hatten wir als Kennzahlen im Haushalt die „Anzahl der Restaurierungen“ in jedem unserer 17 Museen. Aber: Es macht natürlich einen Unterschied, ob ich am Schiffshebewerk Henrichenburg einen historischen Dampfkessel saniere oder einige Käfer in unserem Naturkundemuseum neu präpariere. Was sagt die „Anzahl der Publikationen“ eines Museum aus, wenn ich einmal über den Neudruck eines Flyers und bei einem anderen Haus über die erstmalige Erstellung eines Museumsführers spreche?

Solche und ähnliche Diskussionen haben wir mit unserer Politik geführt und uns in unserer Not an das Institut für Museumsforschung, an Herrn Prof. Dr. Graf gewendet. Der hat uns im Kern bestätigt: Nur Besucher zu zählen, reicht nicht. Und weil unsere Politik hartnäckig ist, hat meine Kollegin, die Kulturdezernentin des LWL, Dr. Barbara Rüschoff-Thale, zusammen mit dem Institut für Museumsforschung und dem Deutschen Museumsbund, diese Tagung konzipiert.

Ich begrüße an dieser Stelle die Mitglieder der Landschaftsversammlung Westfalen-Lippe: Vielen Dank, dass Sie nicht locker gelassen haben. Gerne richte ich den herzlichen Gruß von Dieter Gebhard aus, dem Vorsitzenden der Landschaftsversammlung Westfalen-Lippe, zugleich auch Vorsitzender des Kulturausschusses. Er wäre gerne hier bei Ihnen, ist aber heute leider verhindert.

Ganz herzlich begrüße ich unsere Kooperationspartner: Herrn Prof. Dr. Graf als Leiter des Instituts für Museumsforschung, das diese Tagung auch finanziell unterstützt, sowie Herrn Prof. Dr. Köhne als Präsidenten des Deutschen Museumsbundes. Vielen Dank für die kollegiale und befruchtende Zusammenarbeit und dafür, dass wir von Ihren Kontakten in die Museumsszene so profitieren durften.

Denn, meine Damen und Herren, was wäre eine Tagung ohne Referenten, ohne Impulsgeber? Ein Blick ins Programm zeigt: Wir können Ihnen heute und morgen Einiges bieten:

Internationale und nationale Museumsexpertinnen und Museumsexperten, Kommunalpolitiker und Verwaltungsfachleute, Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft, von Stiftungen und Förderern bis hin zu Nachwuchswissenschaftlerinnen geben sich quasi „die Klinke in die Hand“. Also ein tolles, ambitioniertes Programm. Ganz herzlichen Dank an alle Referenten und Teilnehmer an den Panels wie auch an die Moderatoren für Ihre Bereitschaft, zu unserer Tagung einen aktiven Part beizutragen. Stellvertretend für alle möchte ich namentlich Herrn Prof. Dr. Hermann Parzinger begrüßen, den Präsidenten der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

Und ganz besonders froh und stolz sind wir darauf, dass wir Sie, sehr geehrte Frau Prof. Grütters, als Staatsministerin des Bundes für Kultur und Medien dafür gewinnen konnten, einige Gedanken beizusteuern. Es ist uns eine große Ehre, dass Sie den Weg in das aus Berliner Sicht doch recht beschauliche Städtchen Münster gefunden haben. Ich denke, das Thema unserer Tagung wird Ihren Einsatz rechtfertigen und vielleicht bleibt auch noch die Zeit, dass Sie sich mit einem Besuch unseres schönen neuen Museums belohnen. Vielen Dank, dass Sie gleich zu uns sprechen werden!

Die Frage nach der Qualität von Museen liegt dem Landschaftsverband Westfalen-Lippe als einem Kommunalverband besonders am Herzen. „Für die Menschen. Für Westfalen-Lippe“ ist unser Leitgedanke, den wir mit unseren zahlreichen Angeboten mit Leben füllen. Neben unserem Engagement in den Bereichen Soziales, Jugend und Schule, und der Gesundheitsversorgung gehört, ganz selbstverständlich, auch der Kulturbereich dazu. Insgesamt betreibt der LWL 17 Museen in der ganzen Region und ist damit einer der größten Museumsträger in Deutschland. Unsere Kultureinrichtungen decken ein weites Spektrum ab. Sie finden unter dem Dach des

LWL archäologische Museen genauso wie Freilichtmuseen. Wir haben unterschiedlichste Industriemuseen, ein Museum für Naturkunde und mit dem Kloster Dalheim ein Zentrum der Klosterkultur. Nicht zu vergessen: das LWL-Museum für Kunst und Kultur, in dem wir heute zu Gast sein dürfen. Dazu hatte ich eingangs etwas gesagt.

Neben den eigenen Museen, die der LWL betreibt, unterstützen wir auch andere Museen. Das LWL-Museumsamt für Westfalen übernimmt diese Aufgabe und berät andere Museen in der Region. Wir kommen auch damit unserer Verpflichtung der Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung der Kulturlandschaft in Westfalen-Lippe nach.

Grußwort

Wer so viele Museen bespielt, der hat eine besondere Verantwortung. Die Verantwortung, den Menschen das bestmögliche Angebot unter der Marke „LWL“ zu bieten. Wir alle sind auch Kunden, sind Gäste in Museen und erwarten dann ganz selbstverständlich eine hohe Qualität. Das ist auch gut und richtig. Wie aber erreicht man diese gleichbleibende Qualität? Ist nicht jedes Haus etwas Besonders? Gelten nicht für jeden Standort spezielle Bedingungen? Kann man ein Freilichtmuseum mit einem Archäologiemuseum vergleichen? Würde es nicht reichen, wenn wir am Ende des Jahres die Besucherstatistik erstellen und zufrieden feststellen, dass wir mit 1,3 Mio. Besuchern wieder eine beachtenswerte Leistung erbracht haben?

Wer so denkt, bleibt natürlich zu sehr an der Oberfläche. Der hat aber auch, das muss ich Ihnen in diesem Kreis eigentlich gar nicht erzählen, die Zeichen der Zeit schlichtweg nicht erkannt. Museen müssen sich, ähnlich wie alle anderen Bereiche, in der heutigen Zeit einer kritischen Betrachtung und in bestimmten Grenzen auch einem Vergleich (neudeutsch: „Benchmarking“) stellen. So wie Hotels, Restaurants oder Ärzte bewertet werden, geht es auch im Kulturbereich immer häufiger

um die Beurteilung der Qualität von Häusern. Gehen Sie z.B. im Internet auf die Seite „tripadvisor“. Dort finden Sie als Eintrag unter dem Stichwort „Deutsches Historisches Museum, Berlin“, dass es Platz Nr. 13 von 466 Sehenswürdigkeiten in Berlin einnimmt. 1.337 Besuchermeinungen wurden dazu ausgewertet.

Die Platzierung ist sicher ein Ergebnis, über das sich die Verantwortlichen in Berlin freuen können. Sicher ist die Bewertung auch ein Kriterium für potentielle Besucherinnen und Besucher. Sie, meine Damen und Herren, informieren sich vorab online sicherlich auch darüber, was sich bei einem Besuch in der Hauptstadt im

Museumsbereich lohnt. Denn sind wir ehrlich: Fast jeder von uns sieht heute im Internet nach, was ihn erwartet. Egal, ob es um die Urlaubsbuchung, oder um einen Museumsbesuch geht. Aber ist eine solche Beurteilung auch wirklich ein Kriterium für die „Qualitätsanalyse“, über die wir hier nachdenken wollen?

Nach den neuen Formen wie der Online-Bewertung zeigt die Erfahrung, dass gerade im Kulturbereich die Mund-zu-Mund-Propaganda am wichtigsten ist. Wer in einer Dauer- oder Sonderausstellung war und seinen Bekannten, Verwandten und Freunden enthusiastisch davon erzählt, trägt zu neuen Besuchern bei. Für die Leitungen von Museen und die Verantwortlichen für die Öffentlichkeitsarbeit ist es dabei wichtig herauszufinden, warum der Besucher so begeistert war und diese Erkenntnisse für künftige Ausstellungen und Veranstaltungen zu nutzen. Aber Vorsicht: Diese starke Konzentration auf die Meinungen einzelner Besucher verleitet sehr schnell dazu, wieder in den Modus der Quantität zu verfallen. Viele „likes“ auf Bewertungsportalen signalisieren Zufriedenheit. Die kann aber nur ein Teilaspekt der Qualität eines Museums sein. Zahlreiche andere Faktoren müssen die Gesamtbetrachtung ergänzen.

Ich will nur einige wenige anreißen:

Wann ist eine Ausstellung eigentlich „gut“? Wenn viele Besucher kommen – das erreiche ich auch, und das ist nicht despektierlich gemeint, mit Treckertreffen und Weihnachtsmärkten. Welche anderen Bewertungsmaßstäbe gibt es? Was ist die Vergleichsgröße? Brauche ich nicht ein Bezugssystem? Also etwa die Frage: Was ist eigentlich mein Zielpublikum? Familien mit Kindern, Menschen aus sogenannten bildungsfernen Schichten oder eben doch die 60-jährige Akademikerin?

Oder bei den Finanzkennzahlen, wie z. B. Kosten pro Besucher – bei Kämmerern immer sehr beliebt: Kann ich eine Ausstellungshalle mit drittfinanzierten populären Ausstellungen etwa zur klassischen Moderne mit unseren LWL-Museen vergleichen, die sich auch um Landesgeschichte sowie um das Sammeln, Bewahren und Erforschen von regionalem Kulturgut kümmern müssen?

Und natürlich spielen auch die zur Verfügung gestellten Ressourcen eine wichtige Rolle: Es macht einen Unterschied, ob ich für eine Ausstellung 100.000 oder fünf Euro zur Verfügung habe. Es macht einen Unterschied, ob ein neuer Museumsführer in einem halben Jahr geschrieben werden muss oder ich mich drei Jahre ins stille Kämmerlein setzen kann.

Ist es also möglich, Kennzahlen zur Qualität und damit auch zur Steuerung von Museen zu entwickeln? Wir können gespannt sein, wie die Expertinnen und Experten diese und andere Fragen heute und morgen beantworten werden. Dabei steht nicht der Anspruch, am Ende des Tages, die ultimative Lösung präsentieren zu können. Wir möchten unserer Verantwortung für die Kultur in Westfalen-Lippe nachkommen. Deshalb haben wir diese Tagung initiiert. Wir möchten einen Anstoß geben und Vorreiter sein bei einer neuen Art der Betrachtung von Museen.

Ich möchte auch an Sie, meine Damen und Herren, appellieren: Kulturschaffenden und Kulturverantwortlichen darf es nicht genügen, sich nur im eigenen Kreis über Qualitätskriterien zu unterhalten. Verlassen Sie die Diskussion in geschlossenen Zirkeln, treten Sie ein in einen offenen Dialog mit der Politik und den dringend benötigten Unterstützern – auch aus der Wirtschaft. Kultur braucht finanzielle Unterstützung, sie ist aber auch ein wesentlicher Teil unserer Gesellschaft.

Ich habe es schon gesagt, ich bin Chef eines Verbandes, der sich ganz wesentlich auch um soziale Aufgaben kümmert. Mir ist die Abwägung zwischen verschiedenen – jeweils berechtigten – Belangen also nicht ganz fremd.

Und bei knappen öffentlichen Mitteln spielt natürlich immer auch die Frage der Ressourcenverteilung eine Rolle: Brauche ich eine zusätzliche Stelle in einem Museum, um die Inventarisierung der Sammlung um fünf bis zehn Jahre zu verkürzen oder verstärke ich die Aufsicht über die Kinder- und Jugendheime, um der Gefahr von Misshandlungen wirksam zu begegnen?

Und auch wenn ich weiß, dass ich mich jetzt ganz weit aus dem Fenster wage, Herr Dr. Köhler: Die aktuelle Diskussion um den Verkauf der Warhol-Bilder aus dem Bestand einer öffentlich-rechtlichen Spielbank hier in NRW zeigt zumindest eines: Hier gibt es unterschiedliche Zielsysteme und Bewertungsmaßstäbe zwischen Kulturpolitikern auf der einen Seite – Frau Professor Grütters hat sich hier ja pointiert geäußert – und Landespolitikern, die Verantwortung für andere Politikbereiche tragen, auf der anderen Seite. Und deswegen rege ich an, dass wir in der Folgeveranstaltung auch mit der Wirtschaft, mit Sozial- und Finanzpolitikern diskutieren sollten.

Abschließend möchte ich mich bedanken bei all den vielen Köpfen und Händen, die diese Tagung organisiert haben, namentlich bei Frau Dr. Rüschoff-Thale. Ich wünsche uns eine spannende Tagung mit vielen neuen Erkenntnissen und sie sollte den Anfangs-, nicht aber den Endpunkt einer sicherlich notwendigen gesellschaftspolitischen Diskussion darstellen.

Vielen Dank!

Grußwort

Qualität in Museen

Prof. Dr. Eckart Köhne

Präsident des Deutschen Museumsbundes

Sehr geehrter Herr Löb, liebe Frau Dr. Rüschoff-Thale,
sehr geehrter Herr Dr. Arnhold, meine Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

Ich freue mich sehr, heute für den Deutschen Museumsbund ein Grußwort sprechen zu dürfen. Ich danke sehr für die Einladung und gratuliere Ihnen erst einmal zu diesem wunderschönen neuen Museum. Das ist für mich ein Erstbesuch und ich bin ganz neugierig darauf, das Haus näher kennen zu lernen.

Als Deutscher Museumsbund sind wir sehr gerne Kooperationspartner dieser wichtigen Tagung geworden, denn der Deutsche Museumsbund mit Herrn Dr. Rodekamp hat letztlich die Idee zu dieser Tagung mit befördert und mit Herrn Prof. Dr. Graf zusammen geplant. Die beiden werden nachher das Impulsreferat bestreiten.

Ausgangspunkt war die Denkschrift zur „Lage der Museen“, die sehr pointiert mit dem Begriff der Qualität umgeht und eine Diskussion über „Qualität im Museum“ anregen sollte. Ich freue mich sehr, dass mit der heutigen Tagung das Thema aufgegriffen wird. Ein zentraler Bereich unserer Arbeit als Verband, als Deutscher Museumsbund, ist auf eine Steigerung der Qualität in der Museumsarbeit ausgerichtet. Wir regen die Museen zur Reflektion und Weiterbildung an, erschließen mit unseren, seit 2006 erscheinenden, Leitfä-

den viele Themen wie etwa: Standards in Museen – Sie merken, bestimmte Themen treiben uns schon lange um – Dokumentation von Museumsobjekten oder die Zusammenarbeit zwischen Schule und Museen. Mit diesen Leitfäden, aber auch mit unseren anderen Publikationen, mit unseren Plattformen zum Austausch, Tagungen, Fachgesprächen und vielem mehr, möchten wir den Museumskolleginnen und -kollegen Kriterien und Instrumentarien an die Hand geben, ihre Aufgaben besser zu bewältigen. Also mit der Terminologie des heutigen Tages „die Qualität erhöhen.“

Der Begriff Qualität ist heute vielfältig gebraucht. Er suggeriert: „Gutes, Wertiges, Verlässliches“. Ich habe ihn bis jetzt in meinem Grußwort benutzt ohne ihn für die Museen zu definieren. Denn hier fangen die ersten Fragen an. Was bedeutet eigentlich „Qualität im Museum“? Und was ist unser Ziel, wenn wir versuchen, Museums-Qualität zu fördern? Eigentlich steht Qualität, wenn man den Begriff alleine nimmt, – ganz neutral – zunächst einmal für die Beschaffenheit einer Sache. Sie gehört deswegen zu den philosophischen Kategorien eines Aristoteles oder Kant – keine Angst, ich werde jetzt keinen archäologischen Exkurs beginnen und auch



Hochkarätige Referenten standen für zwei Tage im Mittelpunkt der Tagung in Münster.

schon gar nicht einen philosophischen. In ihrer erweiterten Bedeutung steht aber Qualität eben auch für einen Qualitätsmaßstab und eine Bewertung. Wenn man dann in den Duden schaut, findet man auch genau diese Bedeutung bestätigt. Ich habe es mir mal aufgeschrieben: „Die Gesamtheit der charakteristischen Eigenschaften einer Sache, einer Person, die Beschaffenheit, die gute Eigenschaft, die Güte und als letzten Steigerungspunkt, etwas von einer bestimmten Qualität.“

Diese Steigerung führt eben zu diesem heutigen Qualitätsbegriff, der immer auch eine Bewertung intendiert. Ich bin dann, eigentlich nicht als „digital native“, aber aus Neugier, ins Internet gegangen, und habe bei Google den Begriff „Qualität“ eingegeben und zwar bei der Bildersuche. Da finden Sie interessante Dinge. Sie sehen einige Diagramme zum Qualitätsmanagement, Sie sehen einige Karikaturen, die sich damit beschäftigen, wie Qualität nicht funktioniert – es kann ein sehr lustiger Blick sein – aber Dreiviertel der Bilder, die Sie da sehen, sind Qualitätssiegel. Siegel für Produkte, für Dienstleistungen, für Warenqualitäten, für Umweltschutz und vieles Andere mehr. Diese Flut von Siegeln weist auf ein Grundproblem hin: „Wie erkennt man eigentlich Qualität?“ Dieses Problem haben alle diejenigen, die eine Sache nicht so richtig beurteilen können, aber trotzdem eine Entscheidung oder Auswahl treffen müssen. Hier begegnen wir uns wieder. Habe ich tat-

sächlich einen Qualitäts-Joghurt erwischt? Bio-Siegel, Gott sei Dank. Sie ahnen, worauf ich hinaus will. Im Fall der Museen wird die Qualitätsanalyse eben nicht so einfach, vom Qualitätssiegel ganz zu schweigen. Deswegen ist die heutige Tagung ein so wichtiger Schritt. Es gilt auszuloten, wie Museumsqualität beschrieben und definiert werden kann. Wenn das Museum unser Produkt ist, dann sehen wir doch einmal, wie man Produktqualität heute definiert. Auch da habe ich wieder das Internet konsultiert und mal geschaut, wie man die Produktqualität benennt und kann Ihnen ein Beispiel aus dem Gabler-Wirtschaftslexikon-Online vorlesen: „Produktqualität – Übereinstimmung von Leistungen mit Ansprüchen. Ansprüche stellen Kunden, Verwender (Konsument), Produzent, Händler und Hersteller. Entscheidend ist, was der Anspruchsteller vor dem Hintergrund seiner Anforderungen wahrnimmt und für wichtig hält. Während die rational bedingte Sachqualität mit naturwissenschaftlich-technischen Methoden messbar ist, bereitet die reproduzierbare Messung der Anmutungsqualität Probleme.“ So finden Sie das als Definition. Und hier steckt schon Vieles drin, was dem Museum eigentlich eher unheimlich vorkommen muss. Ich zitiere es nochmal: „Entscheidend ist, was die Anspruchsteller vor dem Hintergrund ihrer Anforderungen wahrnehmen und für wichtig halten.“

Wenn die Anspruchsteller die Museumsbesucher sind, darauf kann das Museum reagieren. Aber wenn die Anspruchsteller die Museumsträger sind, muss man als Museum schon sehr penibel darauf achten, dass die vermittelte Wahrnehmung auch stimmt. Und man muss darauf hinwirken, dass auch alle Aspekte wahrgenommen werden und nicht nur Teile.

Die reproduzierbare Messung der Anmutungsqualität bereitet Probleme. Hier sind wir beim Thema der Tagung angelangt, beim Versuch die Anmutung, also die Identität des Museums in all seinen Arbeitsbereichen zu fassen.

Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren, bitte sehen Sie es mir nach, dass ich jetzt dilettierend versucht habe, mich dem Thema in einer anderen und mir sonst fremden Sprache zu nähern. Ich habe das ausprobiert, weil ich neben den Chancen, die eine Qualitätsdiskussion mit sich bringen, eben auch die Risiken sehe. Wir sind als Museen eben nicht alleine mit den neutralen Werkzeugen der Qualitätskontrolle und Leistungsanalyse zu erfassen. Jeder, der einmal einem Rechnungshof gegenüber versucht hat, einzelne Bereiche der Museumsarbeit zu erklären, dürfte auf dieses Problem gestoßen sein. Außerdem sehe ich in der Entwicklung der Universitäten in den vergangenen zehn Jahren eben ein Beispiel, das einen ins Grübeln bringen kann. Es steht mir nicht an, dieses Thema hier zu vertiefen, aber die Maßstäbe, die heute an die Universitäten angelegt werden, die Kennzahlen, die Qualitätskriterien, berücksichtigen oftmals leider nicht die spezifischen, nicht messbaren Qualitäten der Hochschulen.

Der Philosoph Konrad Paul Liessmann hat kürzlich dazu gesagt – und ich zitiere wieder: „Man tut so, als seien Schulen und Universitäten Dienstleistungsunternehmen. Das sind sie natürlich nicht. Man tut so, als seien Studenten Kunden, das sind sie natürlich nicht. An einer richtigen Universität sind alle, mehr oder weniger, Mitglied einer Lern- und Forschungsgemeinschaft. Wir

stülpen dem, wobei es geht und was gemacht wird, Begriffe über, die nicht angemessen sind. Wenn man dann mit den Regeln aus der Wirtschaft kommt, die ganz andere Zwecke haben, „knirscht es an allen Ecken und Enden.“ Ich habe die schlimmeren Zitate weggelassen. Er wird noch deutlicher. Auch Museen sind keine reinen Dienstleistungsunternehmen und ihre Besucherinnen und Besucher sind mehr als nur Kunden. Museen bewahren ein kulturelles Erbe, dessen Schutz für uns nicht zur Disposition steht. Deswegen sind wir auch so gegen diese Verkäufe. Museen vermitteln mehr, als man mit

Geld bezahlen kann. Das gilt für den Eintrittspreis an der Kasse genauso, wie für die Aufwendungen der Träger.

Wenn wir uns also einlassen auf eine Diskussion über „Qualität im Museum“, dann sehr bewusst und mit klaren Zielen. Wir möchten auf diese Weise das öffentliche Bewusstsein schärfen, für die Vielgestaltigkeit der Museen und für die vielen verschiedenen Aufgaben, die an diese Institutionen gebunden sind. Die sichtbaren und die nicht sichtbaren. Wir möchten bei den Trägern der Museen das Verständnis für die Museumsarbeit stärken, aber auch und vor allem, ihr Vertrauen in unsere Häuser und in unsere Arbeit.

Unsere Arbeit soll nachvollziehbar sein. Wir möchten aber auch wieder einmal deutlich machen, dass Museen ein unverzichtbarer und integraler Bestandteil der Gesellschaft sind. Wir führen die Qualitätsdebatte auch, weil unsere Träger ein Anrecht darauf haben, unsere Arbeit beurteilen zu können. Sie müssen ihre Museen kennen und ihre Möglichkeiten einschätzen. Sie müssen in der Lage sein, ihr Engagement für die Museen in der Öffentlichkeit zu begründen und dafür eintreten zu können und dazu müssen sie wissen, welche Qualität in ihren Museen erreicht wird. Und wir hoffen im Gegenzug auf ihre Unterstützung. Die Unterstützung durch Qualitätspolitik.



Besucherinnen und Besucher sind mehr als nur Kunden.

Qualität in Museen als Zukunftsaufgabe

Dr. Barbara Rüschoff-Thale

LWL-Kulturdezernentin

Sehr geehrte Damen und Herren,
ich freue mich, Sie heute zu unserer Tagung begrüßen zu dürfen. Es ist schön, so viele Kolleginnen und Kollegen im Publikum zu sehen. Die rege Teilnahme zeigt mir, dass wir mit dieser Veranstaltung den richtigen Nerv getroffen haben.

*Der berühmte Satz, Kunst sei für alle,
ist grundfalsch;
Kunst ist umgekehrt für sehr Wenige,
und mitunter ist es mir,
als ob es immer weniger würden.*

Dieses Zitat stammt von Theodor Fontane. Ich habe es, bewusst provokant, an den Beginn meiner einleitenden Worte gestellt. Es beschreibt, wenn auch aus der damaligen Sicht des Schriftstellers unter sicherlich anderen Kautelen, unsere aktuelle Situation.

Nur zwei Beispiele:

Die Bochumer Stadtverwaltung hat vor nicht allzu langer Zeit vorgeschlagen, das städtische Kunstmuseum zu schließen, um Kosten zu sparen. „Wenn wir ein Museum finanziell auf den Prüfstand stellen wollen, dann müssen wir es vorab aber kultur- und kunstpolitisch auf den Prüfstand gestellt haben“, betonte der Museumsdirektor Hans Günter Golinski dazu. Sein Haus sei als Bürgermuseum von großer Bedeutung.

Im Jahr 2010 weitete sich der Protest gegen die geplante Schließung des Altonaer Museums in Hamburg aus. Mehr als 20.000 Menschen äußerten mit ihrer Unterschrift ihren Unmut gegen die Entscheidung des Senats, das 147 Jahre alte Altonaer Museum wegen Kosteneinsparungen Ende des Jahres zu schließen.

Wenn diese Beispiele Mode machen, ist es künftig fraglich, in welchem Umfang und in welcher Form Kunst und Kultur, neben Essen und Trinken, unbestritten ein weiteres Grundbedürfnis der Menschen, noch stattfinden wird.

Kunst und Kultur nur noch als elitäres Vergnügen, das sich die gebildeten Kreise gegen Zahlung entsprechend hoher Eintrittsgelder gönnen und das auf den Kulturseiten der großen Zeitungen mit sinnreichen Kommentaren zelebriert wird. Oder doch lieber Kultur für alle? Wir selbst als LWL haben zumindest den Anspruch, Kunst und Kultur für alle zu erschwinglichen Preisen anzubieten. Wir möchten, dass schon Kinder Freude

am Museumsbesuch haben und als Erwachsene gerne wiederkommen. Dabei sollen die Eintrittspreise moderat sein und am besten kostet das Museum selbst im Betrieb auch nicht viel, damit man in Zeiten zunehmender kommunaler Finanznöte nicht in Rechtfertigungsdruck gerät.

Kultur um jeden Preis? Oder bestimmt der Preis künftig die Kultur?

Schon jetzt praktizieren wir immer öfter die Quadratur des Kreises und ermöglichen unter großem persönlichen Einsatz faszinierende Ausstellungen und weitere kulturelle Angebote für die Menschen in Westfalen-Lippe und selbstverständlich alle Besucher aus nah und fern. Und jetzt sollen auch noch Qualitätskriterien entwickelt werden?

Zu viel des Guten? Nein – eine Diskussion genau zur richtigen Zeit.

Wir erleben täglich, dass unsere Lebenswelt in vielen Bereichen einem immer schnelleren Wandel und Wechsel unterworfen ist. Die meisten von uns kennen noch den obligaten Schulausflug, der regelmäßig ins Museum führte. Nach eingehenden Ermahnungen durch den – wie es so schön heißt – „Lehrkörper“, die in „benehmt Euch ordentlich“, „fasst nichts an“, „macht ja nichts kaputt“ gipfelten, ging es los. Das ist vorbei! Kaputtmachen sollte man auch heute tunlichst nichts im Museum. Aber ansonsten sehen wir uns zwar immer

noch als Sammler, Bewahrer und Präsentatoren, aber längst nicht mehr als Gralshüter. Wir sind Mediatoren, Kommunikatoren, Vermittler, Plattformen, Veranstalter etc. Die Liste ließe sich verlängern.

Wenn sich das Selbstverständnis und das Image von Museen verändert haben, gilt dies auch für ihre Eigenwahrnehmung. Der LWL ist nicht nur Träger von 17 Museen, er hat auch eine beratende Funktion für viele, meist kleinere Häuser, in der gesamten Region. Dies verschafft uns einen guten Überblick über die Lage der Museen einerseits und über die aktuellen Entwicklungen in der Museumslandschaft andererseits.

Dabei müssen wir beobachten, dass sich die Rahmenbedingungen, unter denen Museen heute agieren, verändert haben.

Zum einen haben sich die Ansprüche der Besucher gewandelt. Museen – so belegen Umfragen – werden zwar immer noch als Orte gesehen, die Geschichte und Kunst und Kultur vermitteln. Die Kunden erwarten aber Aktionen, Events, die Möglichkeit im Museum zu feiern und vieles mehr. Museen sind herausgetreten aus dem Dunstkreis des Zurschaustellens in Vitrinen. Interaktivität ist im Trend und wird eingefordert.

Ein Museum, in dem es Konzerte oder andere Veranstaltungen gibt, ist heute der Normalfall. Der Besucher will nicht nur etwas lernen, er will unterhalten werden.



Museen stehen im Wettbewerb mit Freizeitparks und Erlebniswelten.

Die Konkurrenz ist nicht mehr allein ein anderes Museum. Wir stehen im Wettbewerb mit Freizeitparks, Erlebniswelten etc.

Dazu kommt der Einsatz neuer Technologien. Fast kein Museum mehr ohne Internetpräsenz, Apps, Twitterblogs etc. Wer medial wahrgenommen werden will, präsentiert sich auf YouTube oder eröffnet mit virtuellen Museen im Internet neue Wahrnehmungs- und Partizipationsformen.

Qualität in Museen als Zukunftsaufgabe

Diesen technischen Anforderungen soll entsprochen werden. Sie sind in der Regel allerdings nicht unterstützt von der Zuweisung erhöhter Mittel. Im Gegenteil – wir müssen täglich erleben, dass Museen über Schließungen nachdenken, weil sie dem Kostendruck nichts mehr entgegenzusetzen haben.

Schlussendlich legt uns das allgemeine Umfeld immer neue Regelungen auf, die erfüllt werden wollen. Das reicht von energetischen bis zu Umweltauflagen. Nicht zu vergessen die Inklusion, ein Anliegen, das uns alle bewegt und das wir beim LWL versuchen, in die tägliche Arbeit und nicht nur sporadisch in Projekte zu integrieren.

Um auf diese veränderten Bedingungen sachgerecht reagieren zu können, bedarf es neuer Ansätze und Lösungen. Diese können nicht darin bestehen, ängstlich und kritiklos auf alles einzugehen, damit Probleme vermieden werden. Vielmehr ist es an der Zeit, selbstbewusst zu sagen, was wir unter Qualität verstehen und dies zu verteidigen.

Im Unternehmensumfeld war TQM – Total Quality Management – lange Zeit das Zauberwort, das rauf und runter dekliniert wurde.

Nun also auch TQM für Museen? Kann das funktionieren? Macht das Sinn?

Wir haben die Frage nach Qualität in Museen bewusst zum jetzigen Zeitpunkt gestellt. Kann es eine Zukunft für Museen geben, wenn sie nicht qualitative Standards definieren und diesen Grundregeln folgen? Wo stehen wir mit unseren Häusern in 10 Jahren? Es kann nicht nur unsere Aufgabe sein, den Status quo zu halten. Wir als LWL sehen uns – als einer der bedeutendsten Kulturträger in Deutschland – in der Pflicht perspektivisch zu denken und die Zukunft anzuvisieren. Wenn es uns

gemeinsam gelingt, Eckdaten für die Qualität in Museen zu formulieren, wäre dies schon ein großer Schritt. Vielleicht kommen wir aber auch zu dem Ergebnis, dass sich Qualität im Kulturbereich nicht vereinheitlichen lässt, sondern jedes Museum seinen eigenen Regeln unterliegt. Wir sind hier, um ergebnisoffen auszuloten, wo die Zukunft der Museumslandschaft liegt. Klar dabei ist: Wenn wir nicht darüber reden, nehmen andere das Heft in die Hand und es wird nicht mehr mit, sondern über uns entschieden.

Die Experten, die hier heute versammelt sind, haben ihre Meinung dazu. Und ich freue mich darauf, mit ihnen zu diskutieren.

Lassen Sie mich schließen mit der Schriftstellerin Marion Gitzel:

*Kunst ist Geschenk, ist Kultur, eine Gabe,
an der ich mich heute und morgen und
nächstens noch labe.*

Dafür setzen wir uns ein, dafür veranstalten wir diese Tagung, damit wir uns auch in Zukunft noch an Kunst und Kultur in ihrer ganzen Fülle und Breite erfreuen können.

Vielen Dank!



Museen bewahren ein kulturelles Erbe.

Qualität als Grundlage für Museumsentwicklung

Prof. Dr. Bernhard Graf

Leiter des Instituts für Museumsforschung, Staatliche Museen zu Berlin

Dr. Volker Rodekamp

Direktor des Stadtgeschichtlichen Museums Leipzig

Die Fragen um die Qualität der von Museen geleisteten Arbeit reichen in der Fachdiskussion bis in die frühen 1970er Jahren zurück. In der damaligen Aufbruchstimmung in die „Bildungsrepublik“ der alten Bundesrepublik wurden auch die Museen über ihr Selbstverständnis und ihre gesellschaftliche Rolle neu befragt. Zahlreiche kontroverse Diskussionen wurden über die sog. „Museumstempel“ geführt – Orte, die in ihrer klassischen Ausrichtung als aus der Zeit gefallen betrachtet wurden.

Zu Recht wurden Fragen gestellt und Forderungen an ein verändertes, an den gesellschaftlichen Verhältnissen orientiertes, Rollenverständnis formuliert. Es wurden neue Kompetenzen eingefordert, um das Selbstverständnis der Museen als außerschulische Lernorte und gesellschaftliche Bildungsinstitutionen neu auszurichten. Diesen veränderten Auftrag an eine andere gesellschaftliche Rolle haben die Museen in Deutschland in den 1970er Jahren aktiv angenommen. Auf dieser Grundlage entwickelte sich eine Erfolgsgeschichte und eine Museumseuphorie; einzelne Stimmen bezeichneten dies sogar als „Beginn des Museumszeitalters“.

Heute, mehr als vier Jahrzehnte später, in einer medialisierten und globalisierten Welt, gilt es abermals als neu, über die gesellschaftliche Rolle der Museen nachzudenken – und auch darüber, welche Ansprüche die Gesellschaft heute an die Museen richtet und von diesen kultur- und bildungspolitisch erwarten kann. Wir sind uns bewusst, dass die Institution Museum nur dann eine Zukunft haben wird, wenn ein Nutzen

für die Gesellschaft nicht in Frage steht. Als Teil unserer heutigen gesellschaftlichen Realität besteht die Herausforderung für die Museen darin, sich in offener Weise mit Kompetenz und Selbstkritik den veränderten gesellschaftspolitischen Erwartungen zu stellen. Vor diesem Hintergrund haben sich vor wenigen Jahren mehr als 40 Fachleute aus der bundesrepublikanischen Museumslandschaft zusammengefunden, um einen neuen gesellschaftspolitischen Dialog über das Museum der Zukunft zu führen. Es wurden vielfältige Argumente zusammengetragen und auf zwei Wirkungsrichtungen hin ausgerichtet:

Einerseits nach „innen“ in die „Museumscommunity“ hinein, da wir die Überzeugung vertreten, selbstkritisch und reflexiv das Qualitäts- und Leistungsspektrum der in der Institution Museum geleisteten Arbeit ausweisen zu können. Andererseits aber auch, um in die Gesellschaft hinein zu wirken und damit das Museum als unverzichtbare Bildungseinrichtung in der Gegenwart zu stärken. Hiervon abgeleitet haben wir uns mit dem Aspekt der

Relevanz der Museumsarbeit für die Gesellschaft auseinandergesetzt: Was bieten unsere Museen der Gesellschaft? Warum schätzt und achtet die Gesellschaft ihre Museen? Was erwartet eine veränderte Gesellschaft vom Museum? Auf welche besonderen gesellschaftlichen Veränderungen müssen Museen reagieren? Auf welche Weise können Museen Antworten finden auf neue gesellschaftliche Herausforderungen? Zum Beispiel, wie es den Museen gelingen kann, ihre „Wissensbotschaften“ zeitgemäß zu übersetzen und welche weiteren Bildungsanstrengungen hierfür zu unternehmen sind – und dies gerade auch vor der Herausforderung, möglichst alle Teile der Gesellschaft erreichen zu wollen. Das Museum entwickelt heute partizipatorische und inklusive Formate der kulturellen Bildung, des social and cultural engineering sowie neue Initiativen und Projekte des cultural development – besonders in Regionen, die durch den rapiden soziologischen, ökonomischen und kulturellen Wandel ins Abseits geraten sind, d. h., wo nach dem Verlust der traditionellen Identitäts- und Sinnstiftungsagenturen der Vergangenheit nach neuen Formen kultureller Orientierung Ausschau gehalten wird. Was also macht das Museum in der Gegenwart aus und was kann ein Museum für unsere Gesellschaft leisten?

Eine Fülle neuer Aufgaben und Herausforderungen wurde in den vergangenen Jahrzehnten an die Institution Museum herangetragen, die diese zuweilen auch überfordern, da die Museen hierfür nicht genügend vorbereitet waren oder nicht über die notwendigen Strukturen verfügen. An dieser Stelle mag der Hinweis genügen, dass nur wenige Kolleginnen und Kollegen derzeit in unseren Museen beschäftigt sind, die über einen sog. „Migrationshintergrund“ verfügen. Um aber gerade in den urbanen Ballungsräumen auf neue Herausforderungen der multikulturellen Gesellschaft reagieren zu können, ist auf diesem Feld wesentlich mehr zu leisten. Die Museen müssen der Herausforderung begegnen können, Besuchern mit differenter Sozialisation und anderer kultureller Prägung Angebote der kulturellen Bildung zu unterbreiten, die mit ihrem Leben, ihrer Kultur und ihrem Alltag in Beziehung stehen.

Museen verstehen sich heute als Partner ihres Publikums und als Orte kultureller Begegnungen und einem partizipatorischen Miteinander. Sie stehen zu der Verpflichtung des verantwortlichen und nachhaltigen Sammelns, der wissenschaftlichen Erschließung ihrer Sammlungen durch Forschung und der Erhaltung ih-

rer Sammlungen durch präventive Konservierung und nachhaltige Restaurierung. Hierbei übernehmen die Museen die zentrale Verantwortung für die Sicherung und die Weitergabe des materiellen und immateriellen Kulturerbes und des Naturerbes der Menschheit. Sie sind hierbei gleichzeitig Träger und Vermittler. Durch die wissenschaftliche Erschließung der Sammlungen und die aktive Erforschung ihrer Kontexte verfügen Museen über einen herausgehobenen gesellschaftlichen Stellenwert; sie sind nicht nur Kulisse oder Gegenstand für Forschung, sondern vielmehr ihr aktiver Partner. Durch Anregung und Initiierung einer museumseigenen, objektbasierten Form von Wissenskommunikation zählen sie zu den geistigen Ankerpunkten unserer Gesellschaft. Ausschließlich Museen verfügen über bedeutende Sammlungen und originale Überlieferungen, mittels derer wir erfahren und erlernen, was die Kultur der Menschheit und damit das Menschsein ausmacht. Zugleich sind Museen eine wichtige und unverzichtbare Errungenschaft der menschlichen Emanzipationsgeschichte und der gegenwärtigen demokratischen Bildungsgesellschaft; sie können auf eine nachhaltige Erfolgsgeschichte verweisen.

Trotz zahlreicher positiver Befunde sind seit einigen Jahren verstärkt auch museumskritische Stimmen laut geworden. Die Museen stehen heute in der Pflicht, ihr Tun zu legitimieren und der Gesellschaft darzulegen, wie auch unter Beweis zu stellen, auf welcher materiellen Grundlage sie welche Leistungen für die Gesellschaft erbringen. Dabei ist der prozentuale Anteil der Kulturförderung bei Bund, Ländern und Gemeinden eher als gering zu bezeichnen. Summarisch betrachtet, lassen sich die öffentlichen Haushalte Kulturarbeit eher wenig kosten. Dem gegenüber steht ein größeres Erwartungsprofil, das an qualitätvoller Kultur- und Museumsarbeit ausgerichtet ist. Wie also können Erfolg, Relevanz und Qualität gemessen werden?

Im letzten Enquête-Bericht der Bundesregierung wurden, bezogen auf die deutschen Museen, deutliche Defizite formuliert. Festgestellt wurde u. a. eine unzeitgemäße Organisationsstruktur und dass die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der verantwortlichen Einrichtungsleiter und deren Mitarbeiter durch Überbürokratisierung zunehmend eingeengt werden.

Als weiteres Problemfeld wurden politische Einflussnahmen, die Unabhängigkeit und Angemessenheit politischer Entscheidungsprozesse und das damit verbundene geringer gewordene Selbstbewusstsein der Fachleute benannt.

Als drittes Feld wurde die seit Jahren erkennbare strukturelle Unterfinanzierung der Kultur problematisiert. Die größer gewordenen Ansprüche an eine zeitgemäße, umfassender gewordene Museumsarbeit korrespondieren seit langem nicht mehr mit einer angemessenen finanziellen Ausstattung der Institute. Häufig gelingt es den Einrichtungen lediglich noch, ihre Grundbudgets abzusichern, wobei kaum finanzielle Spielräume für die aktive Sammlungs-, Forschungs- und Bildungsarbeit gegeben sind.

Qualität als Grundlage für Museumsentwicklung

Es gilt also, diesen Herausforderungen kulturpolitisch gemeinsam zu begegnen. Die Museen stehen vor der Aufgabe, Aufgabenkritik zu betreiben und neue Personalentwicklungsmodelle zu entwerfen, die sie mittelfristig in die Lage versetzen, den gesellschaftlichen Herausforderungen angemessen zu begegnen. In der globalisierten Welt benötigen die Museen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit globaler kultureller Orientierung.

Als unselbstständig agierende und wenig streitsüchtige Fachleute versuchen wir stets, mit Defiziten und neuen Herausforderungen eher geräuschlos und konstruktiv umzugehen. Gern ermuntern wir die Kolleginnen und Kollegen, selbstbewusst, verantwortungsvoll und damit politischer zu agieren. Die Museen sind wichtig geworden. Sie stehen in der Mitte der Gesellschaft. Hierdurch sind sie in die Nähe zur Politik gerückt – im Besonderen die erfolgreichen Häuser und Ausstellungen.

Wenig attraktiv hingegen sind für die Träger und Kulturpolitikerinnen und Kulturpolitiker die problematischen Diskurse über eine angemessene finanzielle Ausstattung der Einrichtungen. Ein Missverhältnis, das aus zwei unterschiedlichen Geschwindigkeiten erklärbar wird: Das Museum ist eine Einrichtung, die auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit zielt. Dies entspricht nicht mehr der heutigen politischen Entscheidungslogik. Wo die Politik ihre Kompetenz und Verantwortung, ihre Kreativität und Gestaltungsfreude sowie die Angemessenheit ihrer Entscheidungen auf einen kurzen Zeitraum von fünf Jahren ausrichtet und unter Beweis stellen muss, ist die Institution Museum einer langsamen und langfristigen Entscheidungslogik verpflichtet, deren Richtigkeit häufig erst nach einem längerem Zeitraum erkennbar wird. Kurzfristiger Erfolg und langfristige Verantwortung stehen in der kulturpolitischen Praxis heute nicht immer harmonisch beieinander.

In den vergangenen Jahren sind zahlreiche kulturpolitische Entscheidungen für und gegen die Museen getroffen worden, die nur teilweise der Logik der Museen selbst entsprochen haben. Heute sind die Museen gut beraten, darauf zu achten, dass sie ihre Eigenständigkeit bewahren und belastbare Beziehungen zur Kulturpolitik bzw. ihren Entscheidungsträgern unterhalten, damit sie als gesellschaftliches Korrektiv weiterhin kraftvoll wirken können.

Die problematischste Frage lautet in diesem Zusammenhang: Ist die Qualität der Museumsarbeit messbar? Mit den bisher angewandten statistischen Messsystemen konnten lediglich „oberflächliche“ Indikatoren, wie Besucherzahlen, Häufigkeit in der medialen Berichterstattung, Nachfrage nach kulturellen Angeboten etc. benannt werden. Anhand dieser Indikatoren ist unserer Überzeugung nach die Qualität der Museumsarbeit nicht hinreichend ausweisbar. Die Museen sind also aufgerufen, eigene Messsysteme zu entwickeln und zu begründen. Die Museen stehen in der Verantwortung, eigene Parameter zu definieren und mit den Trägern zu vereinbaren. Dies ist unseres Erachtens eine konstruktive Voraussetzung, ein gemeinschaftlich getragenes und verbindliches Bewertungssystem entwickeln zu können, wobei die Kompetenz der Museen und ihre Erfahrungen hierfür wesentliche Ausgangspunkte sind. Die Museen stehen in der Verantwortung, ihren Trägern ein Indikatorensystem zur Verfügung zu stellen, das geeignet ist, die Qualität und Leistungsfähigkeit der Museumsarbeit auch dort angemessen auszuweisen, wo die bereits im Raum stehenden facts and figures einen nur statistisch verkürzten, ungenauen und unspezifischen Blickwinkel erlauben. Hierbei geht es dann nicht mehr nur darum, wie viele Menschen in die Museen gehen und welche Angebote sie wahrnehmen, sondern auch, mit welchem Gewinn sie persönlich einen Museumsbesuch erleben. Harte statistische Aussagen allein dürfen unseres Erachtens nicht allein stehen, sondern bedürfen stets einer systematischen, am jeweiligen Kontext orientierten, Kommentierung. Es ist zuzugeben, dass sich die Museen bisher nur wenig mit dem Thema Evaluierung und Qualitätsermittlung auseinandergesetzt haben. Sie müssen also aufmerksamer sein, da sich die Gesellschaft

mit zunehmender Geschwindigkeit verändert und von den Museen eine aktive Veränderungsbereitschaft und die damit verbundene Überwindung von Traditionen erwarten kann und darf. Die heutigen Museen sind im Sinne ihrer eigenen Zukunftsfähigkeit aufgerufen, aktiv überkommene Denkmuster und Traditionen zu hinterfragen und ggf. zu überwinden. Unverzichtbar hierbei ist das Teilen unseres Wissens mit anderen forschenden Einrichtungen an den Universitäten, Hochschulen und Akademien, denn erweiterte Netzwerke stärken auch die Relevanz der Museen in der Gesellschaft.

Generell geht es also um eine grundsätzliche Vereinbarung, welche Rolle die Museen in unserer Gesellschaft zukünftig einnehmen sollen. Dies erfordert einen permanenten Reflexionsprozess. Bei der Diskussion um den Stellenwert der Museen in der Gesellschaft plädieren wir für selbstbewusst agierende Fachleute, die bereit sind, transparente und belastbare Kriterien zu formulieren, die die Messbarkeit der Qualität der im Museum geleisteten Arbeit möglich machen.

Diskussion

Qualität als Grundlage für die Museumsentwicklung

Unter dem Stichwort „PolitikerInnenschelte“ wurde aus dem Plenum der Einwand erhoben, dass auch politische Entscheidungen auf Nachhaltigkeit ausgerichtet seien und die Politik für den Entscheidungsprozess, wofür das Geld im Kulturbereich ausgegeben werden soll, Kriterien und Instrumente benötige. Dem wurde entgegengesetzt, dass bereits durch das Netzwerk Kultur im Landschaftsverband Westfalen-Lippe im Vorfeld Museen, die nicht in die „Gesamtwelt“ hineinpassen, herausgefiltert werden.

Ein weiterer Kern der Diskussion war der thematisierte „Rechtfertigungsdruck“ der Museen. Als ein Hebel für die Politik, wesentlich einfacher Entscheidungen treffen zu können, wurde vorgeschlagen, die Unterstützung von Museen nicht als eine freiwillige zu betrachten, sondern Museen neben Bibliotheken, Archiven oder Kunstdenkmalpflege dem Schutz des kulturellen beweglichen Erbes zu unterstellen.



Ansprache

Prof. Monika Grütters

MdB, Staatsministerin für Kultur und Medien

Zu den besonderen rhetorischen Herausforderungen, die das ambitionierte Programm einer Fachtagung so mit sich bringt, gehört die Rede unmittelbar nach der Mittagspause vor einem gesättigten, im Entspannungsmodus befindlichen Publikum. Arbeitspsychologen sprechen in diesem Zusammenhang vom „Suppenkoma“ und raten zu einem stabilisierenden 20-minütigen Nickerchen, neudeutsch auch „Power-Napping“ genannt, woraus man bereits schließen kann, dass es günstigere Momente für eine Rede über politische Erwartungen an die Qualität von Museen gibt.

Trotzdem bin ich Ihrer freundlichen Einladung, das Nachmittagsprogramm zu eröffnen, gerne gefolgt, liebe Frau Rüschoff-Thale, allein schon deshalb, weil ich die Kulturarbeit des LWL schon seit vielen Jahren sehr schätze und mich als Münsteranerin ganz besonders über die positive Resonanz zur Eröffnung des beeindruckenden Museumsneubaus gefreut habe. Außerdem bin ich wie Sie der Meinung, dass in der wichtigen Diskussion über die Qualität in Museen die politische Perspektive nicht fehlen darf. Schließlich ist der Staat der erste und wichtigste Partner der Museen. Vor allem aber kann man die Debatte über Qualität in Museen und die sich daraus ergebenden Prioritätensetzungen für die Museumsarbeit nicht führen, ohne die – kulturpolitische – Frage anklingen zu lassen, was wir heute von Museen erwarten und erwarten können.

Museen sind viel mehr als die Summe ihrer Ausstellungsobjekte. Sie sind unser gemeinsames Gedächtnis und Bewusstsein. Sie machen unsere Erinnerungen, unsere Werte, unsere Perspektiven auf die Welt sichtbar und erfahrbar, und damit letztlich auch unsere Identität. Sie sind, wie der ehemalige Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Prof. Lehmann, das einmal formuliert hat, „geistige Ankerpunkte“ unserer Gesellschaft, gemeinsame Bezugspunkte, die dazu beitragen, Verständigung – Grundlage einer jeden Demokratie – möglich zu machen. All das klingt an, wenn wir über den gesellschaftlichen Auftrag von Museen reden, der darin besteht, unser kulturelles Erbe zu sammeln, zu bewahren, zu erforschen und zu vermitteln.

Diesen Konsens hat der türkische Literaturnobelpreisträger Orhan Pamuk vor zwei Jahren mit einem provokanten „Museumsmanifest“ in Frage gestellt. Anlass war die Eröffnung seines „Museums der Unschuld“ in Istanbul – eine Sammlung von Gegenständen aus dem Leben der Protagonisten seines gleichnamigen Romans. Das „Museum der Unschuld“ wurde gerade als Europäisches Museum des Jahres 2014 ausgezeichnet, obwohl oder vielleicht gerade, weil es sich vom Konzept anderer Museen auf originelle Weise abhebt, allein durch die Vermischung von Realität und Fiktion. In seinem Museumsmanifest von 2012 jedenfalls kritisierte Pamuk die großen, traditionellen Museen als nicht mehr zeitgemäß. „Repräsentationsmaschinen“ nennt er sie (FAZ-Interview, 04.06.2014), zu sehr verzahnt mit der Geschichte des Landes, das zu repräsentieren ihre Aufgabe sei – ein Konzept, das Pamuk für nicht mehr geeignet hält, dem Leben in einer globalisierten, multikulturellen, ausdifferenzierten, von Vielfalt und Unübersichtlichkeit geprägten Welt gerecht zu werden. Den kleinen, individuellen, dem alltäglichen Leben der Menschen gewidmeten Museen gehöre die Zukunft, denn was unsere Gesellschaft ausmacht, lasse sich heutzutage viel besser anhand individueller Einzelbeispiele darstellen.

Ich teile diese Auffassung in ihrer Radikalität nicht und vermute, dass sich mit den spontanen Abwehrreflexen, die solche Thesen hervorrufen, auch das Thema „Suppenkoma“ für den Rest meiner Rede erledigt hat. Trotzdem lohnt es sich, über Pamuks Befund nachzudenken: Er hat ja zweifellos recht, wenn er darauf hinweist, dass sich die gesellschaftlichen Bedingungen für die Museumsarbeit radikal verändert haben. Daraus folgt aber nicht, dass traditionelle Museen ein Auslaufmodell sind. Ganz im Gegenteil: Gerade weil es immer schwieriger wird, die Welt zu ordnen und sich in ihr zurecht zu finden, gewinnen Museen, die Zusammenhänge aufzeigen, Unübersichtliches ordnen, Prägendes und im wahrsten Sinne des Wortes Weltbewegendes bewahren, an Bedeutung. Was sich dazu aber zweifellos verändern muss, ist insbesondere die Darstellung und Vermittlung, und genau darum geht es aus meiner Sicht zuallererst, wenn wir über Qualität in Museen reden.

In meinen Augen ist es gerade in der heutigen Zeit die Stärke der Museen, dass sie prinzipiell offen sein können für Menschen unterschiedlichster Herkunft. Das ist etwas, was Museen allen anderen Institutionen und Instrumenten der Bildungsvermittlung voraus haben: Ein Buch über die deutsche Geschichte setzt, allein schon bedingt durch das Gebundensein an Sprache, ein bestimmtes Bildungsniveau, eine bestimmte Sozialisation seiner Leserschaft voraus. Ein Museum dagegen kann durch unterschiedliche Arten und Ebenen der Vermittlung deutscher Geschichte prinzipiell offen sein für Jedermann. In einem guten Museum ist niemand ausgeschlossen. Der persönliche Hintergrund beeinflusst zwar die individuelle Wahrnehmung, versperrt aber nicht den Zugang.

Auf diese Weise heben gute Museen Diaspora-Erfahrungen auf: die Erfahrung, unter anders denkenden und anders sozialisierten Menschen zu leben, die kennzeichnend ist für moderne, ethnisch heterogene, pluralistische Gesellschaften, gerade in unseren multikulturellen Städten und Ballungsräumen. Museen zeigen uns, dass uns – bei allen Unterschieden - viel mehr verbindet als uns trennt, dass die Unterschiede viel kleiner sind als die Gemeinsamkeiten. Eben dadurch stiften Museen Identität. Wo Menschen unterschiedlichster Herkunft „Heimat“ suchen, können Museen für das Miteinander und das Zusammenwachsen eine herausragende Rolle spielen. Wo, wenn nicht hier, nimmt die große Lessingsche Idee vom Bildungsbürger als Weltbürger Gestalt an? In Museen können wir „Weltbürger“ werden, denn sie gehören allen.

Dieses Potential auszuschöpfen, das zeichnet in meinen Augen ein gutes Museum aus. Dazu ist es notwendig, Kommunikationsformen der Jetzt-Zeit in die Museen zu holen: durch neue Partizipationsformen und Kulturkonzepte. Ich erinnere mich noch gut daran, wie sich in den 1980er Jahren allmählich das Konzept „Museum zum Anfassen“ durchsetzte: Heute ist das Standard, damals war es revolutionär, dass man Exponate als sinnlich erfahrbare, berührbare, sogar begehbare Objekte ausstellte, statt sie, dem Betrachter entzogen, hinter Glas zu präsentieren – ein wichtiger Schritt hin zu mehr Zugänglichkeit und Offenheit und damit zu mehr Qualität im Sinne der Bildungsvermittlung.

Hilmar Hoffman allerdings dürfte mehr erwartet haben, als er – die Älteren haben das bestimmt noch gut im Gedächtnis – in den 1970er Jahren mit seinem Schlachtruf „Kultur für alle“ in den Kampf gegen einen elitären Kulturbegriff zog. Kultur galt bis dato als Leidenschaft der Gebildeten und Besserverdienenden. Diesem exklusiven, auf Abgrenzung und Ausgrenzung zielenden Kulturverständnis setzte Hoffmann seine Auffassung von Kultur als „langfristigen Beitrag zur Selbstfindung des Menschen“ entgegen – ein Anspruch, der heute

Ansprache

immerhin breite Zustimmung findet, der aber trotzdem vielfach bis heute kaum eingelöst ist, jedenfalls nicht in den Stellenplänen der Museen, die fünfmal so viele Kuratoren wie Pädagogen ausweisen. Das ist eine Frage der Schwerpunktsetzung der Museen, die ganz entscheidend dafür ist, ob ein Museum seinem gesellschaftlichen Auftrag der Bildungsvermittlung und damit auch einem aus unserem Kulturverständnis abgeleiteten Qualitätsanspruch gerecht wird oder nicht.

Ich bin überzeugt: Gerade in den gesellschaftlichen Veränderungen, durch die Orhan Pamuk die Existenzberechtigung der Institution Museum im klassischen Sinn in Frage gestellt sieht, liegt eine Fülle von Chancen für die Museen, sich gleichermaßen als gemeinsame Ankerpunkte in der Vielfalt und als Leuchttürme in der Unübersichtlichkeit zu profilieren, wenn es ihnen gelingt, unterschiedliche Menschen individuell anzusprechen – Digital Natives wie Silver Ager, Hartz IV-Empfänger wie Akademiker, Muslime wie Christen, Migranten wie Deutsche. Es gibt ja auch schon hervorragende Museums- und auch Bildungsprogramme, die unterschiedliche Gruppen gerade auch für Museen begeistern: Ich denke da zum Beispiel an erfolgreiche KSB-Projekte wie etwa das Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“.

Qualität in Museen erfordert aber nicht nur das Schritt halten mit gesellschaftlichen Veränderungen, gerade was die Aufgaben der Vermittlung und Präsentation betrifft, sondern auch die Sensibilität für ethische Belange, was den Umgang mit Sammlungen und die Ankaufspolitik betrifft.

Es gehört zu unserer großen, historisch begründeten Verantwortung, dass wir uns den Folgen unserer Geschichte stellen und das geschehene Unrecht nicht fort dauern

lassen. Deshalb ist es wichtig, dass unser Land – Staat und Verwaltungen genauso wie Organisationen, Einrichtungen und Privatpersonen – keinen Zweifel daran lässt, welche immense Bedeutung für uns alle die rückhaltlose Aufarbeitung des nationalsozialistischen Kunstraubs hat – eine Aufarbeitung, die komplex ist, die Zeit braucht und bei der wir nie vergessen dürfen, dass mit der Provenienz eines entzogenen, geraubten, abgepressten Kunstwerks immer auch das individuelle Schicksal eines Menschen verbunden ist. Deshalb habe ich die Mittel

für die dezentrale Suche nach NS-Raubkunst mittlerweile verdreifacht gegenüber dem Haushaltsansatz bei meinem Amtsantritt: Der Haushaltsentwurf 2015 sieht dafür sechs Millionen Euro vor.

Es freut mich sehr, dass wir es außerdem innerhalb kürzester Zeit geschafft haben, gemeinsam mit den Ländern die Aktivitäten zur Suche nach NS-Raubkunst zu bündeln. Schon ab 2015 soll das neue Deutsche Zentrum Kulturgutverluste in Magdeburg die Koordinierungsstelle und die Arbeitsstelle für Provenienzforschung unter einem Dach vereinen, deren Arbeit fortführen und ausbauen – sowohl finanziell als auch personell gestärkt. Das Zentrum wird, wie bisher die AfP, öffentliche Einrichtungen bei der Suche nach NS-Raubkunst finanziell unterstützen und beraten, künftig aber auch spezielle Angebote für Privatsammler und Privatmuseen entwickeln, die freiwillig den „Washingtoner Prinzipien“ folgen. Es wird, wie bisher die Koordinierungsstelle, die unabhängige „Beratende Kommission“ unterstützen, zugleich aber eine neue Unterstützung für freiberufliche Provenienzforscherinnen und -forscher entwickeln. Wie ich höre, wird das Zentrum gerade im Osten Deutschlands begrüßt, weil es in den zahlreichen kleinen Häusern die – oft – einzige Chance ist, Forschung zu etablieren. Uns allen muss jedenfalls klar sein, dass die deutschen Museen spätestens nach dem Fall „Gurlitt“ nicht nur an ihrer Ankaufs- und Ausstellungspolitik gemessen werden, sondern auch daran, wie sie ihre Geschichte und die ihrer Sammlungen aufarbeiten.

Provenienzforschung darf sich aber nicht auf die 1930er Jahre beschränken, sondern muss auch die Kolonialzeiten und den Umgang mit so genannten Human Remains mit einschließen. Gerade was die Forderungen indigener Völker nach Restitution ihrer Kulturgüter betrifft, stehen

wir noch ganz am Anfang der wissenschaftlichen und der politischen Diskussion. Zwar gibt es seit 1986 den (2013 weiterentwickelten) ethischen Ehrenkodex der ICOM, doch wir alle wissen, dass dieser ethische Rahmen für die Ankaufpolitik in früheren Jahren, der Lust an der Erweiterung der Sammlungsbestände geschuldet, oft wenig Beachtung fand. Ignoranz gegenüber der moralischen und menschenrechtlichen Dimension der Beschaffungspraktiken, denen Museen mit Sammlungen indigener Kulturgüter ihre Exponate verdanken, kann sich heute kein Museum mehr leisten. Deshalb werde ich alle Bundesmuseen anweisen, in ihren Museumsberichten Rechenschaft über den Stand ihrer Provenienzrecherche abzulegen und dafür ein festes Kapitel vorzusehen.

Darüber hinaus sollten Museen für sich eine nachhaltige Sammlungsstrategie definieren und diese transparent machen, um sicher zu stellen und auch nach außen hin deutlich zu machen, dass die Ankaufpolitik nicht einfach den subjektiven Vorlieben des Direktors oder der Direktorin folgt. Grundzüge der Erwerbungspolitik eines Hauses könnten sich dabei auch in den Leitbildern der Museen widerspiegeln (das LWL-Museum hat ja schon eines).

Dabei müssen Museen sich darauf verlassen können, dass Kunsthändler ihnen keine Hehlerware verkaufen. Deshalb werde ich 2015 den Entwurf eines neuen Gesetzes zum Kulturgutschutz vorlegen. Ziel ist, sowohl illegal ausgeführtes Kulturgut anderer Staaten konsequenter als bisher an diese zurückzugeben, als auch deutsches Kulturgut besser vor Abwanderung ins Ausland zu schützen. Besonders in Krisensituationen und bewaffneten Konflikten, wie beispielsweise in Syrien, aber auch in anderen Regionen der Welt, werden Museen und archäologische Grabungsstätten geplündert und Kulturgüter illegal ins Ausland gebracht. Dabei geht es nicht nur um den Schutz des Kulturguts, das für diese Staaten von nationaler Bedeutung ist, sondern es geht auch um den Schutz des kulturellen Erbes der ganzen Menschheit. Deutschland darf sich noch nicht einmal dem Verdacht aussetzen, Umschlagplatz für Hehlerware zu sein. Abnehmer für zweifelhafte Stücke gibt es auf dem Markt unter privaten Sammlern aber leider genug. In ihrem Verhältnis zu Kunsthändlern sollten sich die Museen darauf verlassen können, dass der Ankauf von Exponaten, die Ihnen angeboten werden, ethisch einwandfrei ist. Hier fehlt uns so etwas wie ein Gütesiegel. Es ist geradezu lächerlich, dass wir keine

Kosten und Mühen scheuen, um die Herkunft und die Umstände der Entstehung unserer Frühstückseier offen zu legen, eine Zertifizierung der oft millionenschweren Kunst- und Kulturobjekte aber bisher nicht möglich ist.

Zum Schluss, meine Damen und Herren, will ich noch eine Lanze brechen für die kleinen Museen, aus jahrelanger persönlicher Betroffenheit heraus. Ich habe über 15 Jahre lang ehrenamtlich eine der größten Unternehmensstiftungen in Deutschland geleitet, die Stiftung Brandenburger Tor, mit einem Budget für genau eine Ausstellung pro Jahr. Deshalb weiß ich um die finanziellen Schwierigkeiten gerade kleiner Häuser, die nicht nur mit den steigenden Kosten beispielsweise für Ausleihe, Transport und Versicherung zu kämpfen haben, sondern leider auch mit dem Gebaren der großen Häuser bei der Ausleihe ihrer Exponate: Da wird einem alles vorgegeschrieben – welcher Versicherer, welcher Transporteur usw. – , was im Ergebnis zu Konditionen führt, die für ein kleines Haus schlicht unerfüllbar sind. Ich habe selbst erlebt, dass wir Stücke, die – wohlgemerkt – wegen eines Umzugs ins Depot hätten wandern müssen und die wir für unsere Ausstellung haben wollten, aus diesen Gründen nicht gezeigt werden konnten, womit sich Qualitätsdiskussionen dann im Grunde erübrigen. Dieser Hang, alles bis ins Detail zu regeln, macht nicht nur das Miteinander kaputt, sondern hindert kleine Häuser geradezu daran, selbst auszustellen. Soweit ein kleiner Exkurs in meine eigenen Ausstellungserfahrungen, meine Damen und Herren.

Dass alles, was ich zur Qualität in Museen vorgetragen habe, auch eine Frage des Geldes, der finanziellen Ausstattung von Museen ist, versteht sich von selbst. Diese Erfahrung ist mir nicht nur als Ausstellungsmacherin vertraut. Wir haben in Berlin gerade die Situation, dass Sammler bereit wären, uns ihre Konvolute mit einem Wert in Milliardenhöhe zu schenken, dass uns bisher aber das Geld fehlt, um die einzige Bedingung zu erfüllen, an die dieses großzügige Geschenk verständlicherweise geknüpft ist: dass die hochkarätigen Stücke adäquat präsentiert werden können. Es kommt einer Herkulesaufgabe gleich, unter Haushaltspolitikern Sensibilität dafür zu wecken, welche unschätzbaren Werte wir hier aufs Spiel setzen. Jede Kulturpolitikerin, jeder Kulturpolitiker – egal ob Bund, Land oder Kommune – weiß im Übrigen aus den Haushaltsverhandlungen, wie schwer es ist, die Hüter der Finanzen davon zu überzeugen, dass Museumsförderung kein Luxus ist, den wir uns in guten Zeiten leisten und in schlechten Zeiten zur



Staatsministerin Grütters am Rande der Tagung im Gespräch mit Besuchern des LWL- Museum für Kunst und Kultur.

Ansprache

Disposition stellen, um Haushaltslöcher zu stopfen. Hier in Nordrhein-Westfalen schreckt man ja noch nicht einmal davor zurück, Kunstwerke von Andy Warhol zu Spekulationsobjekten zu degradieren, um die Staatskasse zu sanieren – ein Tabubruch, der, das ist meine Befürchtung, die Schleusen öffnen könnte. Es wird für Kulturpolitiker jedenfalls in Zukunft nicht leichter, eine Erhöhung ihrer Etats durchzusetzen oder zumindest Kürzungen zu verhindern.

Deshalb rate ich dringend davon ab, die Qualitätsdebatte auf die ebenso simple wie kurzsichtige Formel „erst mehr Geld, dann mehr Qualität“ zu bringen. Stattdessen mein gut gemeinter Appell: Scheuen Sie keine Mühe, um auch im Rahmen Ihrer aktuell verfügbaren Mittel alles in Ihren Möglichkeiten Stehende zu tun, um Kulturpolitikern überzeugende Beispiele für die Argumentation in Verhandlungen mit den Finanzministern, den Haushältern, den Stadtkämmerern zu liefern. Qualität ist immer noch das beste Argument, wenn es darum geht zu begründen, warum knappe Mittel in unsere Kulturinstitutionen fließen sollten. Bisher war es Konsens, dass eine auskömmliche Kulturfinanzierung kein dekorativer Luxus ist, sondern ein Beitrag zu einer humanen, lebenswerten Gesellschaft. Wenn Museen ihrem gesellschaftlichen Auftrag auch und gerade unter

veränderten Bedingungen weiterhin gerecht werden, trägt das auch dazu bei, diesen Konsens zu erhalten.

Gerade vor diesem Hintergrund bin ich dem LWL, dem Deutschen Museumsbund und dem Institut für Museumsforschung – namentlich Ihnen, liebe Frau Dr. Rüschoff-Thale, lieber Herr Löb, lieber Herr Prof. Köhne, lieber Herr Prof. Graf – sehr dankbar dafür, dass Sie der wichtigen Diskussion über Qualität in Museen ein Forum bieten. Ihnen allen, meine Damen und Herren, danke ich, dass Sie sich die Zeit für den Austausch nehmen.

Von Pablo Picasso stammt der schöne Satz: „Gebt mir ein Museum, und ich werde es füllen!“ So einfach haben Sie es nicht, allein schon deshalb, weil es – wie der britische Journalist und Autor Kenneth Hudson einmal zutreffend bemerkt hat – fast unmöglich ist, ein Museum zu definieren. Dies zu versuchen sei, ich zitiere, „so schwierig und vermutlich sinnlos wie die Suche nach einer zufriedenstellenden Definition eines Hundes. Das Museum ist ständiger Modifikation unterworfen. [...] Es ändert sich, wie sich die Gesellschaft selbst ändert.“ Der Stoff für viele weitere Tagungen wird uns also auch in Zukunft nicht ausgehen, meine Damen und Herren. Für heute wünsche ich Ihnen interessante Vorträge, anregende Gespräche und neue Inspiration für Ihre Arbeit in den Museen!

Diskussion

Als zentral wurde die Frage behandelt, ob Museen als offene oder geschützte Orte definiert werden sollten. Einerseits ermöglichten die öffentlichen Zuständigkeiten der Kultur vielfältige Möglichkeiten, andererseits implizierten sie auch gewisse Gefahren. Die Kooperationen mit dem Bund, den Ländern und den Kommunen sollten klar voneinander abgegrenzt sein. Unter dem Stichwort eines „Ausverkaufs der Kunst“ wurde davor gewarnt, Kunst aus öffentlicher Hand zu veräußern; sie sei kein Spekulationsobjekt, sondern Eigentum der Gesellschaft. Dennoch sei der Staat als größter Kulturförderer in der Bundesrepublik Deutschland ein nicht zu unterschätzender Akteur. Obschon der Bundeshaushalt nur einen geringen Teil für kulturelle Maßnahmen bereithalte, habe der Bund die Kommunen durch zusätzliche Gelder entlastet und Programme in strukturschwachen Regionen und im ländlichen Raum initiiert. Ein weiterer Ansatz sei die zielgruppenorientierte Förderung.

Mit Blick auf finanziell schwache Kommunen und schwindende Kulturhaushalte wurde hervorgehoben, dass Kultureinrichtungen zunehmend gegeneinander ausgespielt werden. Die dominante Sichtweise der Sozialpolitik, die etwa Schwimmbäder höher bewerte, als Opern oder Theater, sei mittlerweile auch in der Gesellschaft angekommen.



Qualität in der Praxis aus internationaler Sicht: Deutschland

Dr. Hermann Arnhold

Leiter des LWL-Museums für Kunst und Kultur Münster

„Der Museumsbesuch ist in Deutschland ein Massenvergnügen. Gerade eröffnet die Herbstsaison mit großen Ausstellungen, wieder werden Zehntausende Schlange stehen. Der enorme Erfolg setzt die öffentlichen Häuser aber auch unter Druck, dem nicht alle gewachsen sind.“ So titelte am 4./5. Oktober 2014 die Süddeutsche Zeitung mit kritischem Unterton die Situation und auch die Ansprüche an die großen Museen in Deutschland.

Das Thema und die Beschäftigung mit Qualität und Qualitätsmanagement sind virulent und aktuell. Wir denken zum Beispiel an 2008, als der Bundesverband für Museumspädagogik und der Deutsche Museumsbund die sogenannte Schrift „Qualitätskriterien für Museen“ veröffentlichten, in der sie sich auf Bildungs- und Vermittlungsarbeit beziehen. Zuletzt beschäftigte sich der bayerische Museumstag 2009 unter dem Titel „Alles Qualität oder was? Wege zu einem guten Museum“ mit dem Thema. Die Reihe ließe sich beliebig fortsetzen.

Das Panel „Qualität in der Praxis aus internationaler Sicht“ richtete den Blick über den deutschen Tellerrand hinaus. Die Erfahrungen mit der Frage nach Qualität in Museen außerhalb Deutschlands wurden anhand von Beispielen dreier sehr unterschiedlicher Museen diskutiert: Das Technikmuseum in Wien, das Historische Museum in Bern und das Universitätsmuseum The Hunterian in Glasgow.

Ist Qualität von Museen etwas, was man in Museen gleichermaßen messen kann, oder bemisst sie sich nach der jeweiligen Identität des Museums? Wie definieren wir Qualität hinsichtlich der Museen und ihrer sehr

unterschiedlichen Identitäten? Sind die Schwerpunkte ihrer Arbeit (Sammlung, Ausstellung, Forschung, Kunstvermittlung, Museumspädagogik, Fokus auf die Öffentlichkeit oder Museen für bestimmte Zielgruppen, z. B. Kindermuseen, Universitätsmuseen) Gradmesser für Qualität? Wie lassen sich Qualitätskriterien für die Bewertung von Museen konkret definieren? Sind sie Teil von Evaluationen? Sind sie von einer messbaren Relevanz? An welche Konsequenzen ist die Einführung oder die Erfüllung der Kriterien gebunden, z. B. um Fördergelder oder Budgets zu bekommen?

Vor dem Hintergrund der Diskussion um die Einführung von Kennzahlen als Qualitätsmessung von Museen in Deutschland stellen sich die Fragen: Gibt es diese Diskussion auch in Österreich, in der Schweiz und in Großbritannien? Welche anderen Optionen bieten sich an, um der Gefahr der zunehmenden Bürokratisierung und Reglementierung unserer Arbeit zu entgehen? Die Beitragenden berichten aus ihren Erfahrungen mit Evaluierung und Qualität in Museen und geben einen Einblick in die Herangehensweise und Fragestellung aus internationaler Sicht.

Qualität in der Praxis aus internationaler Sicht: Österreich

Dr. Gabriele Zuna-Kratky

Direktorin des Technischen Museums Wien

Das Technische Museum in Wien ist eines der großen Museen Österreichs und gehört zu den acht ehemaligen Bundesmuseen. Ab 1998 wurden die Museen aus dem Bundesverband ausgegliedert und somit zu vollrechtsfähigen wissenschaftlichen Anstalten öffentlichen Rechts.

1909 wurde das Technische Museum Wien (unter dem Namen „Technisches Museum für Industrie und Gewerbe“) als eines der ersten Public-Private-Partnership-Projekte gegründet. Ein Drittel der Finanzierung wurde vom Kaiserhaus übernommen und je ein Drittel haben die Gemeinde und ein sehr engagierter Gewerbeverein gezahlt. 1918 wurde das neue Museum im Geiste der Weltausstellung eröffnet: Die anfängliche Idee, eine gemeinsame Weltausstellung in Wien und Budapest zu machen, wurde zugunsten der Gründung des „Haus der Technik“ verworfen. Die Aufgabe von Österreichs einzigartigem Technikmuseum war schon damals die Präsentation und Vermittlung von technischen Innovationen. Mit den Jahren und mangels ausreichendem Renovierungsbudget sind jedoch die Inhalte veraltet und verstaubt. In den 1970er Jahren begann der Aufschwung der Museumskultur, der in Österreich dazu führte, dass man den Museen eine Milliarde Schilling zur Verfügung stellte. Alle auffälligen Häuser wurden saniert und die Sammlungen nach modernen Gesichtspunkten neu aufgestellt.

Im Technischen Museum fand die Sanierung zwischen 1992 und 1999 statt. Neben Umbauarbeiten wurden auch neue Bereiche eingerichtet: U. a. haben wir nun einen neuen Bereich, der sich mit „Technik im Alltag“ beschäftigt. Alle Museumsbereiche werden nun nach modernen Gesichtspunkten kulturhistorisch aufgestellt. Dies trifft auch auf die ein- bis zweimal im Jahr stattfindenden Sonderausstellungen zu. Das TMW verfügt über rund 22.000 Quadratmeter Ausstellungsfläche und beschäftigt rund 200 Mitarbeiter/innen. Von den circa 370.000 Besucher/innen pro Jahr sind etwa 60 % Jugendliche, meist im Klassenverband. Seit 2010 haben unter 19-Jährige freien Eintritt in die ehemaligen Bundesmuseen in Österreich, was einen besonderen Anreiz für Schulen bedeutet.

Das Technische Museum Wien versteht sich gerne als „kleine Schwester“ des Deutschen Museums in München, denn die Gründungsväter Oskar von Miller und Wilhelm Exner waren eng befreundet und haben sich auch in der Sammlungspolitik intensiv ausgetauscht.

Auch heute setzen wir als Einrichtungen diese Freundschaft in kontinuierlicher Zusammenarbeit fort.

Es stellt sich jedoch die Frage: Wie schafft man eine Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Häuser, die trotz des „Formalaktes“ der Ausgliederung noch immer am Tropf des Bundes und des öffentlichen Geldes hängen? Die ehemaligen österreichischen Bundesmuseen haben etwa 70-80 % Anteil an Bundesmitteln und erwirtschaften im Idealfall 30 % selber. Die Vergleichbarkeit war bis dato nur über die Jahresberichte der Institutionen gegeben.

Wie implementiert man nun ein Qualitätsmanagement? Die Zugänge sind vielfältig und die Versuche unterschiedlich. 2004 hat es die erste Evaluierung der ausgegliederten Bundesmuseen gegeben. Nachdem die einzelnen Museen der Reihe nach in die Vollrechtsfähigkeit überführt wurden, beauftragten die für das Ausgliederungsgesetz von 1998 zuständigen Personen das Institut für Museumsforschung mit einer umfassenden Evaluierung. Begonnen hat man mit einer Bevölkerungsbefragung: Es wurden Erhebungen mit Besucher/innen durchgeführt und der Bekanntheitsgrad sowohl bei kulturinteressierten Museumsbesuchern/innen als auch bei nicht-museumsaffinen Nicht-Besuchern abgefragt. Auch die Motivation für den Besuch und die akzeptable Höhe von Eintrittsgeldern wurden erfragt. Weiters wurde ein Expertenrating zu Zukunftsperspektiven der einzelnen Häuser erstellt. Die Sammlungsstrategien und Restaurierungsrahmenpläne wurden diskutiert, der Digitalisierungsgrad der einzelnen Sammlungen in den unterschiedlichen Häusern wurde evaluiert und schlussendlich wurden Empfehlungen für die nächsten vier Jahre abgegeben. Die komplette Evaluierung war nicht mit Druck oder finanziellen Zuwendungen verbunden, sondern sollte eine Statuserhebung sein: Wo stehen diese Kulturinstitutionen?

Das Ausgliederungsgesetz besagt u.a., dass die ehemaligen Bundesmuseen jedes Jahr eine Bilanz und einen Vorhabensbericht vorzulegen haben. Der Bericht enthält konkrete Zahlen zum Budget eines Jahres und wird für vier Jahre fortgeschrieben. Dies stellte sich als fast unmögliche Herausforderung dar, da es schwierig ist zu wissen, was im Verlauf von fünf Jahren geschehen wird.

Die Ergebnisse der Evaluierung gaben den Häusern die Möglichkeit Vergleiche anzustellen: z. B. wieviel Geld ein Museumsbesucher im Shop ausgibt. In der Österreichischen Galerie Belvedere gibt beispielsweise ein Besucher im Schnitt neun Euro aus, da das Angebot dort u.a. mit Seidentüchern und Kunstartikeln aufwartet. Im Technischen Museum liegt der Schnitt niedriger, da die Besucherstruktur völlig anders ist und die Jugendlichen oft nur niedrigpreisige Streuartikel erwerben. Die Evaluierung zeigte somit auch die Stärken und Schwächen der Museen auf.

Diese erste Evaluierung war also als Arbeitstool gut geeignet, doch wurde sie dann leider nicht ausgebaut. 2006 wurden durch den Wechsel der zuständigen Ministerin neue Anforderungen an die Form der Evaluierung gestellt. Folglich fand die Gründung der „Museumspolitischen Initiative“ als Zusammenführung aller Museumsdirektoren statt (auch die der nicht staatlichen Museen). Als Auftakt wurde eine Tagung abgehalten, zu der nicht nur Bundesmuseen, sondern auch Landesmuseen und private Sammler eingeladen wurden. Alle Beteiligten hatten dort die Möglichkeit, Wünsche und Vorstellungen zu äußern.

Das Ergebnis war die Erstellung von Rahmenzielvereinbarungen für die acht ehemaligen Bundesmuseen. Diese Rahmenziele sollten jetzt dreijährig abgeschlossen und rollierend weiter verfolgt werden. Der Aufbau bestand aus einem allgemeinen Teil, der etwa die Vertiefung von Bildungspartnerschaften mit anderen Bildungsinstitutionen, eine Erhöhung des Anteils von Besuchern mit besonderen Bedürfnissen oder Migrationshintergrund und die Erschließung des Sammlungsbestandes beschloss. Ein weiterer Teil befasste sich mit den speziellen Gegebenheiten der einzelnen Häuser und beschloss z.B., mehr Interaktivität im Museum zu fördern oder die gesellschaftlich relevanten Themen genauer darzustellen.

Die Rahmenzielvereinbarungen wurden 2009 für die Jahre 2010 bis 2013 beschlossen. Obwohl sie rollierend sein sollten, wurden sie jedoch nachher nicht mehr geändert. Die Umsetzung der Vorhaben wurde nicht überprüft und war auch nicht mit einer finanziellen Zuwendung oder sonstigen Sanktionen bzw. Belohnungen verbunden.

Mit dem neuerlichen Ministerwechsel wurden die Rahmenzielvereinbarungen von einem neuen Berichtswesen, das sich ausschließlich auf Zahlen bezieht, abgelöst. Daraus resultieren Finanzierungsrichtlinien und eine Vergleichbarkeit auf wirtschaftlicher Ebene. Da gerade die Museen sehr unterschiedliche Inhalte und Strukturen aufweisen, sind manche Fakten und Gegebenheiten schwer vergleichbar. Man versucht es jedoch, indem man Prüfhandbücher erlässt und einen gemeinsamen Wirtschaftsprüfer für die acht ehemaligen Bundesmuseen bestellt.



Meine persönlichen Schlussfolgerungen als Direktorin eines seit 15 Jahren ausgegliederten Bundesmuseums richten sich auch an die Politik als Geldgeber:

Qualität in der Praxis aus internationaler Sicht: Österreich

Für eine sinnvolle Prüfung wäre es eventuell notwendig, mehr in die Tiefe zu gehen und die wirtschaftlichen Zahlen besser mit den Inhalten zu verknüpfen. Die Tagung „Qualität in Museen“ befasst sich mit ähnlichen Fragen: Was ist messbar, was kann man bewerten? Ist die Quote, die Masse oder die Qualität wichtig? Wie wichtig sind uns Nischenprogramme und wie weit kann sich eine Kulturnation Nischenprogramme leisten?



Schritt 1: Wenn man eine Evaluierung anstrebt, sollte man sich an Institutionen wenden, deren Geschäft es ist, Evaluierung professionell durchzuführen.

Schritt 2: Den Prozess, den man beginnt, sollte man mit allen Beteiligten absprechen, um die jeweils richtigen Ansprechpartner zu eruiieren. In der dargestellten Evaluierung wurde z. B. die wirtschaftliche Vergleichbarkeit mit den wissenschaftlichen Geschäftsführern besprochen, nicht jedoch mit den Kaufleuten, die sie umsetzen sollten.

Schritt 3: Die Aufstellung von Regeln und Rahmenvereinbarungen, sollte von Anreizen und evtl. auch Sanktionen begleitet sein. Es wäre wünschenswert, wenn die Politik eine neue Vorgehensweise auch langfristig fortführen würde.



Wie wichtig sind den Museen Nischenprogramme und wie weit kann sich eine Kulturnation Nischenprogramme leisten?

Qualität in der Praxis aus internationaler Sicht: Schweiz

Dr. Jakob Messerli

Direktor des Bernischen Historischen Museums

Die Umstände für die Museen in der Schweiz sind sicherlich anders, als wir es bisher gehört haben: Es gibt zwar ein Nationalmuseum, aber in der Schweiz ist Kultur grundsätzlich Kantonssache. Es gibt 26 Kantone und deshalb 26 verschiedene Systeme. Trotzdem gilt wohl vieles von dem, was ich am Beispiel des Bernischen Historischen Museums deutlich machen werde, mit Abweichungen für viele andere Museen in der Schweiz auch.

Das Bernische Historische Museum ist ein kulturhistorisches Museum, das 1889 als Stiftung gegründet worden ist. Stiftungsträger sind der Kanton, die Stadt und die Burgergemeinde Bern. Seit 1998 beteiligt sich auch ein Verbund von rund 80 Gemeinden der Region Bern an der Finanzierung. Das Bernische Historische Museum ist ein Mehrspartenhaus mit Sammlungen zu Geschichte, Archäologie und Ethnografie. Es verfügt über ein Jahresbudget von rund 10 Millionen Schweizer Franken, beschäftigt etwas über 80 Mitarbeitende (51 VZÄ), hat circa eine halbe Million Objekte in seinen Sammlungen, 5.000 Quadratmeter Dauerausstellungsfläche und noch einmal 1.200 Quadratmeter Wechselausstellungsfläche. Es ist in einem am Ende des 19. Jahrhunderts eigens für das Museum gebauten historischen Schloss mit nebenliegendem Neubau an prominenter Lage untergebracht.

Der Diskurs über die Qualität von Museen ist in den letzten zwei Jahrzehnten stark vom Gegensatz zwischen Wechselausstellungen und Sammlungspflege geprägt. Bezeichnend dafür sind Rankings der Museen nach Besucherzahlen, die auch in der Schweiz am Anfang des

Jahres publiziert werden. Besucherzahlen sind in der breiten Öffentlichkeit ein allgemein akzeptiertes, und oft auch das alleinige Qualitätskriterium. Die Diskussion um die Qualität von Museen ist von diesem Grundgegensatz durchzogen. In Deutschland ist dies sicherlich in Teilen auch bekannt.

Das Museum als Eisberg ist ein prägnantes Bild, das wir auch in der Diskussion mit der Politik verwenden: Der Teil des Eisbergs, der über der Wasseroberfläche liegt, ist das, was die große Mehrheit der Bevölkerung und meist auch die Politik überhaupt aus einem Museum wahrnimmt. Der sichtbare Teil sind die Ausstellungen, jedoch in aller Regel auch nur die Wechselausstellungen, weniger die Dauerausstellungen. Der untere, verborgene Teil des Eisberges hingegen besteht aus der Sammlungs-, Bewahrungs- und Forschungsarbeit und findet nur wenig Beachtung in der Öffentlichkeit. In der Argumentation lässt sich herausstellen: Vernachlässigt man kontinuierlich den unteren Teil des Eisberges, wird es den oberen Teil irgendwann auch nicht mehr geben.

Anhand von drei Thesen möchte ich diese Problematik in der Diskussion um die Qualität von Museen deutlich machen:

Erstens sind Besucherresonanz und Erfolg von Ausstellungen und Wechselausstellungen für das Bernische Historische Museum notwendige, aber keine hinreichenden Qualitätskriterien. Sie sind notwendig, weil der Leistungsvertrag der Finanzierungsträger mit dem Museum, also die Subventionen aus öffentlichen Händen, teilweise in Volksabstimmungen genehmigt werden muss. In dem vier Jahre laufenden Leistungsvertrag, den wir mit unseren Finanzierungsträgern aushandeln müssen, steht, wie viel Geld wir pro Jahr bekommen, aber auch, welche Leistungen dafür erbracht und welche Rahmenbedingungen eingehalten werden müssen. Wir können Jahresrechnungen mit Verlust abschließen, müssen jedoch innerhalb der vier Jahre einen ausgeglichenen Haushalt vorweisen. Die Jahresbudgets sind Globalbudgets, finanzielle Umschichtungen sind jederzeit möglich.

Diese Verhandlungen über den Leistungsvertrag sind nicht immer leicht und schließen auch die Einigung auf Kennzahlen ein. Besonders die durchschnittliche Besucherzahl pro Jahr und der Eigenfinanzierungsgrad, also der Prozentsatz an Mitteln, die die Institutionen selbst erarbeiten müssen, werden dabei als Kriterien genannt. Beispielsweise müssen wir, wie alle von der Stadt Bern subventionierten Kulturbetriebe, einen Eigenfinanzierungsgrad von mindestens 20 % erreichen.

Der Leistungsvertrag muss in der Stadt Bern in einer Volksabstimmung genehmigt werden, was auch eine sehr positive Wirkung im Sinne der Legitimation haben kann. In der Abstimmung über den letzten Leistungsvertrag 2012–2015 wurde die Bevölkerung der Stadt Bern gefragt, ob sie für das Bernische Historische Museum einen Kredit von rund CHF 6 Millionen genehmigen will. Wir haben einen Ja-Stimmenanteil von 88,73% erreicht, was auch als eine sehr hohe Akzeptanz der Institution bei der Stadtbevölkerung interpretiert werden kann. Ein wichtiger Grund dafür sind attraktive Wechselausstellungen für ein breites Publikum, auch wenn das kein alleiniges Qualitätsmerkmal ist.

Zweitens ist Qualität eine komplexe Geschichte. Sie auf einen Parameter zu reduzieren, scheint mir absurd. In der Diskussion mit der Politik ist es hilfreich, auf die Komplexität des Qualitätsbegriffs hinzuweisen. Meine These lautet: Für das Bernische Historische Museum ist Qualität vieldimensional, sie betrifft alle vier Grundaufgaben des Museums: Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln. Wichtige Qualitätskriterien sind aber auch Führung und Verwaltung. Und in diesen zwei Bereichen lässt sich das Bernische Historische Museum, im Gegensatz zu den museumsspezifischen Bereichen, durchaus mit anderen Organisationen vergleichen.

In der Debatte um Vergleichbarkeit ist auffällig, dass Museumsleute einem Vergleich häufig kritisch gegenüberstehen, sie wollen nicht verglichen werden. Das löst wiederum einen durchaus nachvollziehbaren Abwehrreflex in der Politik aus. Der Vergleich an sich sollte jedoch nicht abgelehnt werden. In den Bereichen Führung und Verwaltung sind auch Museen in jeder Hinsicht mit den Besten vergleichbar. In dieser Hinsicht unterscheidet sich ein Museum nicht von einem mittelständischen Unternehmen.

Drittens sind die Bereiche Sammeln, Bewahren und Forschen für das Bernische Historische Museum zentrale Qualitätskriterien, in denen es allerdings auch beträchtliche Defizite aufweist. Dies hat mit der Geschichte, aber auch der starken Orientierung auf Wechselausstellungen in der Vergangenheit zu tun. Da diese Qualitätsmerkmale für die Stakeholder jedoch oft keine sind, ist es wichtig, gemeinsam akzeptierte Normen und Standards zu haben. Das Bernische Historische Museum hat im Leistungsvertrag den ICOM Code of Ethics als Referenzrahmen und eine Peer Review als Controlling-Instrument festgelegt. Dies ermöglicht eine Verständigung über Qualitätskriterien und fördert das Verständnis für die Besonderheiten der Institution Museum.

Qualität in der Praxis aus internationaler Sicht: Großbritannien

Prof. David Gaimster

Direktor des Hunterian Museum, Universität Glasgow

In relation to the question of quality in museums and in response to the foregoing discussion I will aim to give you some headlines for related strategy and policy areas in the United Kingdom and particularly in Scotland. I will look at how university museums and particularly my own service at The Hunterian at the University of Glasgow are responding as both an academic and a public service. A number of emerging attributes of quality in academic museums will be presented.

In the UK we have got about a hundred million visits to museums every year; and for Scotland there were 24 million visits in 2012 alone. Almost one third of the Scottish population visits a museum once a year, and of which over 25% are 16 to 24 year-olds. In addition, 50% of children at school age visit annually. In Scotland at least 50% of museums, whether they are civic, national or university museums, offer free entry to the permanent collection. As the popularity of museums is growing, the debate about quality in museums is moving away from a numerical consideration and towards the quality of the visitor experience.

The Hunterian at the University of Glasgow is amongst the very first purpose-built museums of the European Enlightenment. Following the bequest of collections made by the scientist and medical pioneer William Hunter in 1783, it was opened to the public in 1807 as Scotland's first public museum. True to the Enlightenment vision

of its founder it contains a truly encyclopedic collection, including monumental sculptures and antiquities from the Roman frontier in Scotland, extensive earth and life sciences holdings, collections of scientific and medical history, the most important print and numismatic collections in Scotland, rare first contact artefacts from the Pacific Ocean and an extensive collection of European and Scottish Art. The Hunterian is also home to the world's largest holdings of the work of artist James McNeill Whistler and the architect and designer Charles Rennie Mackintosh. The Hunterian is distributed across five different venues on the university campus: the Hunterian Museum, the Hunterian Art Gallery, the Zoological Museum, the Anatomical Museum and the Mackintosh House. The Hunterian holds over 1.4 million objects and specimens in total, which represents about 75% of all university collections in Scotland.

University museums work within the academic arena and align their objectives and activities with agendas set within that context. University objectives are reviewed every few years and new directions evolve quickly, and so university museums must work to maintain their relevance in relation to the higher education sector. The University of Glasgow's objectives for the next five year period informs the programme of The Hunterian as an academic and public museum service. In this regard The Hunterian can, for instance, support the connectivity of its parent university locally and globally, help sustain its world-class research and teaching status and support its aim to offer both a broad-based but also distinctive and differentiated learning prospectus. University collections like The Hunterian, together with its expert curatorial resources, are also well placed to support interdisciplinary research and teaching initiatives, which are key to the research excellence agenda. Of course, innovative collections research depends on investing in and maintaining curatorial capacity in order to facilitate and direct engagement with the collections and to enable effective collaboration. It is the curatorial resource that keeps academic museums in the market place and optimises engagement with the higher education sector.

In many instances we are evolving new practice in developing partnerships between the museum and higher education sector. Many of our public programs and all our special exhibitions are the product of a process of co-curating knowledge with our faculty partners. That practice also feeds through to our collections exchange and loan programs; national and international loans are absolutely a part of maintaining curatorial and academic engagement and instigating new partnerships.

In relation to audience development, all museums segment their audience and establish who their target communities are. For us in the higher education sector, we regard students as one of our primary target groups. University museums and collections need to maintain their relevance to the student's experience. Indeed, they have a duty to enhance that experience through offering collections-based learning and work-related learning opportunities. The Hunterian has invested heavily over the last few years in the development of new curatorial and collections-based programmes, especially at Masters level. New programmes include Museum Studies, Contemporary Art Curation and Museum Education.

The Hunterian now operates its entire public gallery and special exhibition tours through its Museum University Educators (MUSEs) programme. Students develop their public engagement and knowledge exchange skills whilst the visitor experience is directly enhanced. Our Hunterian Associates Programme enables doctoral students to utilise their own research knowledge and practice to create public engagement events and activities around the collections and displays. The students bring perspectives and insights to the collections that have not previously been realized. These interventions, drawing on the research themes and practice of this annual student cohort, were shortlisted in 2013 for a prestigious Times Higher Education Award for Outstanding Support for Early Career Researchers. The university and university museum are not only research and teaching institutions, but also training hubs for the next-generation workforce. It is though our engagement with students and their high visibility in leading our public programme that the visitor senses that they are in a university museum as distinct from a civic or national institution, for instance.

In addition, the University of Glasgow also offers an extensive programme of lifelong learning. The six thousand or so semi-permanently enrolled Open Studies students are a further target audience for The Hunterian. Our collections are used to enhance the learning experience in a range of subject areas from archaeology and history of art science and technology.

As universities are centres for research and of experiment, so their museums function as laboratories for the museum sector. University museums have many opportunities to demonstrate innovation, trial new practices and take risks in ways, which other institutions are not able to do. They can, for instance, intervene within the gallery space to facilitate greater audience interaction and participation. Science engagement, for example, is an important and growing theme in British museums. Rather than imitating the 'science centre' approach with its remit for explaining scientific principles, university museums can use their spaces to bring its audience into direct dialogue with leading researchers and their teams to explore current research trends and themes and also debate societal impacts. The Hunterian has recently intervened in its science and medical history galleries to create a Science Showcase that presents live projects taking place within the University's science faculties. The

Showcase acts as part exhibit and part dialogue zone hosting a programme of public engagement events. University museums are a recognised public space within the university campus. Logically there is little point in developing a new forum for that engagement around research if one already exists and has evolved identity and function.

Over the last few years the digital agenda has been identified the number one priority for greater investment in

ded and trans-disciplinary collections-based curriculum, combining innovation in curatorial theory and practice, will be delivered in state-of-the-art teaching and conference suites. A new academy for cultural and heritage skills will offer next-generation and in-service training, together with continuing professional development to the museum and cultural heritage sectors, nationally and internationally. Kelvin Hall Phase 1 will open at the end of 2016. Meanwhile, the partners are currently consi-

Qualität in der Praxis aus internationaler Sicht: Großbritannien

Scottish museums. University museums are in a privileged position to benefit by working with computer scientists and digital experts within their universities to develop new methodologies and practice, not only in terms of digital access to collections, but in the whole range of digital engagement and curation tools, creating digital resources, collections and tools to support collections research, teaching and learning.

The city of Glasgow is historically one of the most important industrial centres in the UK. In the 19th century it was the second largest city of the British Empire, and a significant part of its wealth was invested in collecting and collections. Glasgow Museums are now the biggest civic museum service in the UK. The Hunterian as the University of Glasgow's museum service positions itself strategically in relation to the civic cultural offer to enhance the visitor journey to Glasgow. Our success as the city's academic museum will be measured not only by our own programmes but also by how we can exploit our co-location and potential partnership opportunities with Glasgow Museums and other local institutions.

With the help of the Heritage Lottery Fund, The Hunterian is currently collaborating with Glasgow Museums and the National Libraries of Scotland (specifically its Scottish Screen Archive) to transform the Kelvin Hall, a large former commercial exhibition building situated on the edge of the University's campus, for museum collections research, teaching and learning. The project will co-locate strategically related partner collections and create a dedicated Hunterian Study Centre for engaging with its 1.4 million-strong study collections with the aim of fostering innovative object-based research, teaching and training for a wide educational audience. An expan-

dering options, to develop new galleries and exhibition space at Kelvin Hall in a second phase of development. Such a development would enable The Hunterian to co-locate its currently dispersed public galleries at a single location and devise a more coherent and intersecting collections narrative. In shifting The Hunterian from its embedded campus location to the highly visible Kelvin Hall in a series of phased developments, our ambition is to re-shape The Hunterian as a leading academic museum true to its founding Enlightenment mission and to achieve a more effective balance of academic and public benefit, generating greatly enhanced opportunities for engaging with the collections by researchers, students and museum public alike.

Quality in the university museum sector hinges increasingly on preparedness to experiment and to take risks. Whilst ensuring that we remain aligned to Higher Education agendas and relevant to our university audience of researchers, teachers, students and life-long learners, we enjoy remarkable flexibility and opportunities to innovate and to collaborate. But success will also depend on our continued investment in developing collections knowledge and on optimizing opportunities for interdisciplinary ventures. We retain distinctiveness in the museum sector by maintaining pro-active public programmes that encourage participation and dialogue and create a unique visitor experience that connects the university locally and globally. We are a laboratory in the sense that there are things our sector can do and achieve in a way that others increasingly cannot.

Diskussion

Qualität in der Praxis aus internationaler Sicht

Im Hinblick auf die Messbarkeit von Qualität wurde insbesondere die Sparte der Universitätsmuseen thematisiert. „The Hunterian“ in Glasgow sei stark mit der Identität und Geschichte der Universität verknüpft, wozu neben der akademischen Tradition und der Forschung auch die internationale Reichweite eine wesentliche Rolle spiele. Die Relevanz, die das Museum für die Universität besitzt, bemesse sich daneben auch an Besucherangeboten wie Kursen, Forschungsmöglichkeiten oder Partnerschaften. Der enge Kontakt zur Universität, aber auch der Austausch mit internationalen Einrichtungen würden helfen, das Museum zu positionieren und stellten wesentliche Bewertungskriterien dar. Die aktive Arbeit mit der Sammlung, an der Wissenschaft und Öffentlichkeit gemeinsam beteiligt werden, sei ein weiteres Qualitätsmerkmal. Im Plenum wurde zum Thema Eintrittsgeldregelung die Frage gestellt, ob nicht zunehmend die Ansicht vorherrsche: „Was nichts kostet, ist nichts wert“. Die in den Beiträgen vorgestellten Länder geben darauf sehr unterschiedliche Antworten. So sei der Museumseintritt in der Schweiz vergleichsweise hochpreisig, was vor allem durch den Zwang der Refinanzierung begründet sei. Da die Gelder für Sonderausstellungen per Volksabstimmung beschlossen werden müssten, seien einige größere Museumsprojekte bereits abgelehnt worden und konnten nicht realisiert werden. Die Bevölkerung habe dadurch ein wesentliches Mitspracherecht in der Finanzierung und damit auch der Preisgestaltung von Ausstellungen. In Österreich treffe dagegen das zuständige Ministerium in Abstimmung mit den Einrichtungen die Entscheidungen. Die generelle Eintrittsfreiheit für Kinder und Jugendliche bis 18 Jahre habe gezeigt, dass der zunächst verzeichnete Besucheranstieg nicht konstant geblieben sei. Neben der Ausstellungsbudgetierung stelle der Bund auch Gelder für flankierende Maßnahmen in den Bereichen Inklusion und Integration bereit. In Großbritannien wiederum seien lediglich die Dauerausstellungen frei. Für Sonderausstellungen werde auch dann Eintritt erhoben, wenn sie durch Förderungen gedeckt seien, doch symbolisiere eine Eintrittskarte auch den ideellen und emotionalen Wert einer Ausstellung.



Qualität in der sammlungsbezogenen Forschung

Dr. Adelheid Wessler

VolkswagenStiftung Hannover

Die Frage nach Qualität in der sammlungsbezogenen Forschung beschäftigt sich mit einer der Hauptsäulen der Museumsarbeit. Sie hat einen großen Einfluss auf die Qualität von Museen, da nur durch die Forschung, Dokumentation und Erschließung der Sammlungen die inhaltliche Museumsarbeit gewährleistet werden kann. Im Folgenden möchte ich Ihnen die Kriterien der Volkswagenstiftung für eine gute sammlungsbezogene Forschung nahelegen.

Die derzeitige Ausgangslage ist geprägt von einer dynamischen Museumsentwicklung. Das Konzept „Museum“ ist global sehr erfolgreich, überall auf der Welt werden Museen gegründet. Dabei gerät aber häufig die Grundlagenarbeit, insbesondere die Forschung und Dokumentation der Sammlung, in Vergessenheit. Das führt zu Verlust von Wissen über die Sammlung, in einigen Fällen gar zu regelrechten Skandalen, wenn unwissentlich Raubkunst in den Häusern präsentiert wird. Dies schadet der Institution Museum langfristig sehr.

Wir, die Volkswagenstiftung, sind nicht die Einzigen oder die Ersten, die sich Gedanken über die Bedeutung von Forschung in Museen machen. In den letzten Jahren sind einige Positionspapiere von unterschiedlichen Forschungsinstitutionen entwickelt worden, angefangen bei der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen, die im Jahr 2010 eine Handreichung zu diesem Thema

veröffentlicht hat. Der Wissenschaftsrat befasste sich 2011 in seinen Empfehlungen zu wissenschaftlichen Sammlungen als Forschungsinfrastruktur hauptsächlich mit universitären Sammlungen. Die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz veröffentlichte 2012 ein Bund-Länder Eckpunkte Papier zu den Forschungsmuseen der Leibniz Gemeinschaft. Viele weitere Beispiele ließen sich hier anführen.

Auch die Forschungsförderung für die sammlungsbezogene Forschung, in der wir unter anderem aktiv sind, hat sich in diesem Bereich engagiert. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung veröffentlichte 2012 „Die Sprache der Objekte. Materielle Kultur im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen“. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft beschäftigt sich insbesondere mit der Erschließung und Digitalisierung von Sammlungsbeständen.

Es ist ein Bereich, der derzeit sehr aktiv ist, und wo Gelder zumindest für eine Projektförderung zur Verfügung stehen. Darüber hinaus haben sich private Förderer, Stiftungen und Institutionen kürzlich in dem Bündnis „Kunst auf Lager“, einem Bündnis zur Erschließung und Sicherung von Museumsdepots, zusammengefunden. Dort sind kulturfördernde und forschungsfördernde Stiftungen vereint, um das Thema in der Politik und Öffentlichkeit bekannt zu machen und so zum einen neue Förderer für das Thema zu interessieren, und zum anderen potentielle Antragssteller auf die Förderangebote aufmerksam zu machen. Die beteiligten Institutionen fördern in den Bereichen ‚Erschließung und Erforschung‘, ‚Konservierung und Restaurierung‘ und ‚Infrastruktur und Logistik‘.

Die Volkswagenstiftung ist eine gemeinnützige Stiftung privaten Rechts mit Sitz in Hannover. Sie hat ihre Tätigkeit im Februar 1962 aufgenommen. Als Stifter fungieren die Bundesrepublik Deutschland und das Land Niedersachsen. Die Stiftung verfügt über ein derzeitiges Gesamtkapital von 2,7 Milliarden Euro, davon beträgt das Fördervolumen durchschnittlich 100 Millionen Euro pro Jahr. Im Jahr 2013 wurden Förderungen in Höhe von etwa 160 Millionen Euro vergeben. Ein Großteil dieser Fördergelder ging in die Geistes- und Gesellschaftswissenschaften, aber auch die Naturwissenschaften und Mathematik, die Biowissenschaften und Medizin, die Ingenieurwissenschaften und diverse Fachgebietenkombinationen erhielten bedeutsame Fördersummen von uns.

Die Satzung der Volkswagenstiftung legt fest: „Zweck der Stiftung ist die Förderung von Wissenschaft und Technik in Forschung und Lehre“. Seit ihrer Gründung erkennt die Volkswagenstiftung demnach Museen als antragsberechtigte, wissenschaftliche Einrichtungen an. Sie betrachtet das Erfassen, Erschließen und Erhalten von Kulturgütern als Aufgabe der Wissenschaft.

Seit 2007/2008 betreiben wir die Förderinitiative „Forschung in Museen“. Sie richtet sich speziell an die mittleren und kleineren Institutionen, darunter alle Landesmuseen und kommunalen Einrichtungen. Wir möchten in ihnen gezielt ihre Funktion als Forschungsinstitution und die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Bereich der sammlungsbezogenen Forschung fördern. Es ist berichtet worden, dass vor allem in den kulturwissenschaftlichen Fachbereichen,

die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität häufig losgelöst stattfindet von Sammlungen, und der Sammlungsbezug daher verloren geht. Deswegen hat die Volkswagenstiftung dort einen Förderschwerpunkt gesetzt.

Dieses Förderprogramm fand seinen Anfang auf einer internationalen Konferenz, die wir zusammen mit dem Institut für Museumsforschung durchgeführt haben. Unter der Fragestellung „Was heißt und zu welchem Ende betreibt man Forschung in Museen“ wurde dort 2007 der status quo erhoben und evaluiert, wo Förderbedarfe sind. 2008 wurde daraufhin die erste Förderung ausgeschrieben.

Bisher gab es drei Ausschreibungsrunden. Zudem haben wir im Jahr 2013 eine Evaluation durchgeführt, um die Qualität unserer Förderungen zu betrachten. Daraufhin hat sich das Förderangebot ein wenig verändert. Wir haben jetzt nur noch drei und nicht mehr wie zuvor vier Förderlinien. Dazu gehört die sammlungsbezogene Forschung durch einzelne Postdoktoranden und Postdoktorandinnen an Museen. Diese Förderlinie haben wir ausgeweitet, sodass die Postdoktoranden ihre Projekte in allen Museen umsetzen können. Sie treten dazu an uns mit ihren Projektvorstellungen heran und fügen ein Schreiben der aufnehmenden Institution bei, an deren Sammlung sie das Forschungsprojekt durchführen möchten. Die zweite Förderlinie sind die kooperativen Forschungsprojekte an den mittleren und kleineren Museen. Die dritte Förderlinie ermöglicht die Förderung von Workshops und Veranstaltungen. Dort können wir eine klare Steigerung der Nachfrage erkennen. Ein Museum kann sich dabei um eine bestimmte Forschungsfrage bewerben, zu der es einen Workshop durchführen möchte und Partner von verschiedenen Institutionen zusammenbringt. Dazu gehören andere Museen und Universitäten, gerne auch im internationalen Kontext. Nach unseren Qualitätskriterien ist eine Öffnung für andere Institutionen in diesem Kontext hilfreich.

Was macht für uns, als Förderinstitution, die Qualität einer sammlungsbezogenen Forschung aus? Die Qualitätskriterien, nach denen wir unsere Projekte aussuchen, haben drei Schwerpunkte:

Die wissenschaftliche Qualität bemisst sich danach, wie neu und innovativ die Fragestellung ist, wie angemessen die Methodik ist und wie das Projekt im Bezug zum

aktuellen Forschungsstand steht. Es muss dargestellt werden, wo die Forschung, die in einem Projekt durchgeführt wird, anschließen kann an bestehende Diskurse.

Auf struktureller Ebene fokussieren sich die Förderungen auf Museen und streben eine Vernetzung der Institutionen an. Es ist Bedingung, dass sich mindestens ein Museum mit einer Universität vernetzt. Positiv wird es

die Position des kleinen Museums gegenüber dem Museumsträger gestärkt wurde und die Wissenschaftler des Museums seither auf internationalen Konferenzen ihre Forschungsarbeit und die Institution bekannt machen, sodass die internationale Sichtbarkeit des Museums erhöht wurde.

In einem zweiten Projekt beschäftigte sich eine Koope-

Qualität in der sammlungsbezogenen Forschung

zudem bewertet, wenn darüber hinaus weitere Museen oder Forschungsinstitutionen hinzugezogen werden. Zudem muss ein klarer Bezug zwischen der Forschung und der darauf folgenden Ausstellung erkennbar sein. Unsere Gutachter erwägen in ihrer Evaluation besonders, inwiefern die Bewerber eine Vorstellung davon haben, wie die Forschung, die sie betreiben, einem breiteren Publikum vermittelt werden kann. Leider können wir für die dann notwendig werdende Ausstellung keine finanziellen Mittel zur Verfügung stellen, es lassen sich jedoch relativ gut Mittel von anderen Förderträgern dafür einwerben, wenn erst einmal die Forschung finanziert ist.

Im dritten Schwerpunkt, der Nachhaltigkeit, geht es darum, dass die Museen in den Projekten als aktive Partner auftreten. Wir wollen verhindern, dass die Universitätswissenschaftler an die Museen gehen, an den Sammlungen forschen, das Projekt abschließen und die Museen nichts oder nur sehr wenig davon haben. Wir fördern dazu Freistellungen von Museumspersonal, es können Mittel für den Einbezug von Nachwuchswissenschaftlern oder Doktoranden beantragt werden oder für den Austausch von Museumspersonal zwischen den Institutionen.

2008/2009 wurde bei Grabungen in Zusammenarbeit mit der Bergakademie Freiberg ein versteinertes permzeitlicher Regenwald freigelegt. Dieser versteinerte Wald am naturkundlichen Museum in Chemnitz wurde beispielsweise von der Volkswagenstiftung gefördert, sodass in einem Projekt die Funde und der Fundzusammenhang bewahrt werden konnten. Dafür wurden spezifische Datenmanagementsysteme und 3D-Simulationen entwickelt, um die Daten aus der Grabung umfassend zu erhalten. Uns wurde berichtet, dass durch das Projekt

ration zwischen dem Landschaftsverband Rheinland, dem Industriemuseum Ratingen und der Universität Marburg mit der soziokulturellen Bekleidungs-geschichte der 1930/40er Jahre. Die Kleidung wurde textilwissenschaftlich, ethnographisch und historisch erforscht. Die Besonderheit des Projektes, die die Gutachter von Anfang an überzeugt hat, ist, dass die Ausstellung als Forschungsmethode konzipiert wurde. Das heißt, es wurde nicht drei bis vier Jahre lang an einer Sammlung geforscht und die Ergebnisse am Ende in einer Ausstellung präsentiert, sondern der Beginn der Ausstellung wurde bewusst nach eineinhalb Jahren Forschung gelegt, um dort in objektbasierten Interviews mit Zeitzeugen weitere Fragestellungen für die Forschung zu entwickeln. Die Ausstellung reist mittlerweile als Wanderausstellung durch die verschiedenen Institutionen. Die Kollegen aus den Museen berichten über sehr große Besuchererfolge, die zu einer Stärkung der Institution beitragen haben. Die Nachwuchswissenschaftler, die an dem Projekt beteiligt waren, haben sich weiterqualifizieren können und beruflich eine bessere Position erlangt.

Im Videoarchiv Ludwig Forum in Aachen wurde die Dokumentation und der Erhalt von Videoarbeiten, die dort archiviert waren, gefördert. Diese sind teilweise in einer Technik aufgezeichnet worden, die nicht mehr lange verfügbar sein wird, sodass die Werke jetzt digitalisiert, wissenschaftlich bearbeitet und in kleinen Ausstellungen präsentiert werden. Auch die internationale Vernetzung der Institution spielt eine wichtige Rolle, insbesondere mit den USA und Belgien gibt es Kooperationen. Für die Nachwuchswissenschaftler wurde im Kunstbereich eine Verbindung zwischen der wissenschaftlichen Arbeit und der kuratorischen Tätigkeit gezogen, sodass sie sich weiterqualifizieren können.



Neben den Ausstellungen ist eine Hauptsäule der Museumsarbeit die sammlungsbezogene Forschung.

Die Volkswagenstiftung hat im Juni 2014 eine Tagung zum Thema Zukunft der Forschung in Museen abgehalten. Das Abschlussplenum stand unter dem Titel „Was wäre, wenn es keine Forschung an Museen mehr gäbe?“ Die Beteiligten sind zu dem Ergebnis gekommen, dass Forschung ein wichtiges Qualitätskriterium für die Museumsarbeit ist. Sie ermöglicht einen engen Kontakt zu den Trägern, einen Zuwachs an Selbstbewusstsein, die Vernetzung mit anderen Forschungseinrichtungen und die Einwerbung weiterer Drittmittel.

Private Geldgeber, wie wir sie sind, können nicht das ganze System umkrempeln oder für die grundlegende Finanzierung von Häusern zur Verfügung stehen. Wir ermöglichen jedoch durch unsere Förderungen Best-Practice-Beispiele, die sich im Idealfall bei den Museumsträgern rumsprechen und die Bedeutung der Forschung an den Sammlungen hervorheben.

Ein Zitat aus einem Artikel der Süddeutschen Zeitung vom 4./5. Oktober 2014: „Man muss streiten dürfen im Museum ...“. Das ist aus unserer Sicht nur möglich, wenn auch Forschung an den Sammlungen weiterhin möglich ist.

Minispotlights

Prof. Dr. Bernhard Graf

Leiter des Instituts für Museumsforschung, Staatliche Museen zu Berlin

Nachwuchswissenschaftler definieren Qualität im Museum

In den Minispotlights haben Nachwuchswissenschaftlerinnen des LWL mit dem Blick und der Begeisterung für das, was sie gerade tun, anhand von Beispielen den Qualitätsbegriff definiert. Dazu haben sie die Rednerplätze eingenommen, auf denen zuvor Direktoren saßen, und das ist auch so gewollt. Die Idee zu sogenannten „Minispotlights“ wurde von der Volkswagen-Stiftung übernommen. Auf ihrer Tagung „Forschung in Museen“ im Jahre 2007 kamen die kurzen und präzisen Beiträge der Nachwuchswissenschaftler über ihre Forschung sehr gut an und fanden deswegen auch auf der Tagung „Qualität in Museen“ ihren Platz. Auf diese Weise werden kurze Einblicke in die Forschungsarbeit und Beispiele aus der Praxis der Museen gegeben. Nachwuchswissenschaftlerinnen bilden das Rückgrat der Zukunftsentwicklung von Museen. In einer Debatte über die Qualität in Museen spricht man schließlich unausweichlich über die Zukunft. Es präsentierten also diejenigen ihre Beiträge, die zukünftig die Ergebnisse der Diskussion umsetzen, die Ideen einbringen und sich der Forschung widmen werden.



Minispotlights

Qualitätskriterien für den Bereich Sammlung und Forschung

Alexandra Palluch

M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museumsamt für Westfalen

Das LWL-Museumsamt für Westfalen ist ein kommunaler Dienstleister für Museen, Gedenkstätten mit musealem Bestand und öffentliche Sammlungen in Westfalen-Lippe. Gemeinsam mit den Trägern und Mitarbeitern der Einrichtungen arbeitet es aktiv an der Entwicklung und Qualifizierung von ca. 650 kommunalen Museen und vereinsgetragenen Heimatstuben in der Region. Diese sind hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausrichtung, Größe und Ausstattung sowie ihrer Exponatbestände äußerst unterschiedlich aufgestellt.

Für viele Einrichtungen stellt die Bestandsbewahrung durch den Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen ein Problemfeld dar. Die Sammlungssituation variiert stark, da die verschiedenen Bestände nicht immer gut erschlossen sind und unterschiedlich gelagert werden. Allen gemein ist jedoch die zentrale Bedeutung der Sammlungsbestände – ohne Sammlung gibt es kein Museum. Auf den Sammlungen und der Provenienz der Objekte liegt demnach auch der Forschungsschwerpunkt der meisten Einrichtungen. Die Qualität der Forschung wird maßgeblich von den Faktoren Zeit, Personalstand und Geld bestimmt, sodass sie oft auf reine Dokumentation und Ausstellungstätigkeit reduziert wird. Darüber hinausgehende Vertiefungen sind oft „privates Vergnügen“.

Im Bereich der Sammlungen, wie in allen Fragen rund um die Museumsarbeit, versucht das Museumsamt, die Häuser mittels der Säulen Förderung, Beratung und Serviceleistungen zu qualifizieren:

Die Förderrichtlinien¹ definieren als wichtige Förderkriterien einen „ausreichenden homogenen Bestand origi-

nalere Exponate und ein Sammlungskonzept“ sowie die „Erfassungen der Sammlungen durch Inventarisierung und Objektdokumentation“. Fördergelder sind somit ein Instrument, um auch im Bereich Sammlung und Forschung die Qualitätsstandards zu sichern. Gleichzeitig ist die Sammlungsentwicklung und -erschließung ein eigener Bereich der Förderpraxis. Gefördert werden Werkverträge für Inventarisierungs- und Dokumentationsprojekte, Materialkosten für die Fotodokumentation sowie Anschaffung und Installationskosten für Museumsdokumentationssoftware.² Vor der Förderung ist eine Beratung, die individuelle Fragestellungen erörtert, zwingend erforderlich. Wie kann beispielsweise mittels Software der Dokumentationsstand verbessert werden? Wie kann ein besserer Depotstandard erzielt werden? Muss ein Objekt oder gar mehrere Objekte restauriert werden? Dies alles sind Fragen, die die Qualität der Sammlungsarbeit direkt berühren, aber bis jetzt hauptsächlich für Museumsfachleute relevant sind und „den Erfolg“ eines Hauses bei Besuchern oder in der Politik nicht unbedingt widerspiegeln.

Ein Beispiel guter Sammlungsarbeit in Westfalen ist das Hellweg-Museum in Unna. Es zählt, an den Besucherzahlen gemessen, eher zu den kleinen Häusern und verfügt nur über eine dünne Personaldecke (eine 25-Stunden-Stelle für eine wissenschaftliche Museumsleitung). Mit einem jährlich neu zu verhandelnden Etat für die Sammlungspflege gelingt es dem Haus seit 2004 dennoch, mit Förderungen des Museumsamtes Dokumentationsprojekte anzustoßen. In den letzten zehn Jahren konnten so fast jedes Jahr über Werkverträge um die 700 Objekte inventarisiert und dokumentiert werden. Insgesamt finden sich in der Datenbank (HIDA) über 5.000 erfasste Objekte bei einem Sammlungsbestand von ungefähr 15.000 Objekten.³ Vorbildlich ist auch die Präsentation der Sammlungen im Internet – über 200 Objekte lassen sich über das Portal „museum-digital“⁴ online recherchieren. Die Zugänglichkeit der Sammlung ermöglicht auch externen Forschern eine Arbeit mit den Beständen des Hauses. Auch das kann als ein Qualitätsmerkmal gewertet werden.

Wie kann man gute Sammlungsarbeit im Sinne der o. g. Punkte aufbereiten und „sichtbar“ machen? Dem Hellweg-Museum widmet sich der Haushaltsplan der Stadt Unna mit einer Zeile in der „Produktgruppe Kunst und Kultur“: „Hellweg-Museum, Sammlung, Erforschung, Dokumentation, Dauer- und Wechsausstellungen“⁵. Vorher übliche Lageberichte mit Abschnitten zu Ausstellungen, Museumspädagogik, Sammlung und Besucherstatistik kommen nicht mehr vor.⁶ Die Erfahrungen des Museumsamtes zeigen: Der unterschiedliche Charakter der Einrichtungen macht einen direkten, standardisierten Zahlenvergleich schwierig. Leistungen müssen quantitativ und qualitativ messbar sein, Museen sollten jedoch auf ihre individuellen Leistungen und Schwerpunkte verweisen dürfen. Einem Haus sieht man qualitätvolle Sammlungsarbeit nicht unbedingt von außen an.

Kennzahlen haben im Rahmen des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) eine wichtige Funktion, sie bieten vermeintlich schnell erfassbare Informationen, nicht immer jedoch können sie die Tiefe und Qualität der Arbeit eines Museums erschließen. Besucherzahlen – in vielen Haushaltsplänen der Maßstab – können keine hinreichenden Auskünfte über erschlossenes Sammlungsgut oder mühevoll zusammengetragene Objektinformationen geben.⁷ Von Haus zu Haus müssen individuelle, der Situation angemessene, Qualitätsmaßstäbe entwickelt werden. Mögliche Impulse für (messbare) Qualitätskriterien im Bereich Sammlung und Forschung sind:

- Wie viel Prozent der Sammlungsbestände sind in einer Datenbank inventarisiert und mit einer Bilddatei verknüpft?
- Wie viele Objekte sind inhaltlich erschlossen/öffentlich (über Objektportale im Internet) einsehbar/restauriert/sachgerecht gelagert?
- Wie viele Objekte werden für Ausstellungen in andere Häuser entliehen?

Es gilt, die direkte Arbeit an den Sammlungen – unserem kulturellen Erbe – sichtbar zu machen.

¹ Die Förderrichtlinien des LWL-Museumsamtes für Westfalen stehen auf der Internetseite der Einrichtung als Download zur Verfügung: <http://www.lwl.org/LWL/Kultur/Museumsamt> (abgerufen am 23.01.15).

² Ansprechpartner für den Bereich Bestandserfassung im LWL-Museumsamt ist der zuständige Fachberater Manfred Hartmann: Tel. 0251 5913296, manfred.hartmann@lwl.org.

³ Mündl. Mitteilung der Museumsleitung.

⁴ Siehe: <http://www.museum-digital.de/westfalen/index.php?t=institution&instnr=4> (abgerufen am 23.01.15).

⁵ Haushaltsplan 2013/2014 der Stadt Unna, S. 74 (http://www.unna.de/cms/upload/Haushalt_2013_2014/Haushaltsplan_2013_2014.pdf (abgerufen am 23.01.15)).

⁶ Vgl. beispielsweise die Haushaltspläne der Stadt Unna für 2011/2012, Unna 2010.

⁷ „So reichhaltig die Aufgaben eines Museums gegenwärtig sind, so vielfältig sind auch die Qualitätsparameter, die noch dazu in den wenigsten Fällen quantitativ messbar sind. Das quantitativ Messbare ist zumeist das Naheliegende. In unserem Fall kommt man dabei automatisch zu den Besucherzahlen, die zwar sicherlich einen Parameter der Qualität darstellen aber selbst wieder von vielen Faktoren abhängig sind. Es steht außer Frage, dass die Qualität eines Museums nicht allein an den Besucherzahlen gemessen werden kann. Zu viel an Hintergrundarbeit, an kultureller Langzeitarbeit wird mit diesem Qualitätskriterium in keiner Weise erfasst.“ Assmann, Peter: Editorial. In: Neues Museum. Die österreichische Museumszeitschrift. 2007, H. 3, o. S.

Literatur:

Dauschek, Anja: Kennzahlen und Wertmaßstäbe – wie nähert man sich Qualitätsfragen im Museum? Vortrag gehalten auf der Jahrestagung des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen am 23. März 2012 in Nordhorn. In: Mitteilungsblatt. Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V. Nr. 73 (2012), S. 24-29.

Forschung in Museen. Eine Handreichung. Hrsg. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen. Hannover 2010.

Hirschle, Sabine: Entwurf eines Controllingsystems für Museen. Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Europa-Universität Viadrina Frankfurt. 2011. <https://opus4.kobv.de/opus4-euv/frontdoor/index/index/docId/48> (abgerufen am 26.01.15).

Neues Museum. Die österreichische Museumszeitschrift. 2007, H. 3 (Thema Qualität im Museum).

Rump, Oliver: Controlling für Museen. Ziele, Verfahren und Kontrollmöglichkeiten im Museumsmanagement. Ehestorf 2001. (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg; 37).

Walz, Markus: If you can't measure it, don't do it? Anmerkungen zur Präzision von Zahlen und zur Ungriffbarkeit von Museumsarbeit. In: museums.brief. Nachrichten aus Museen und Sammlungen in Baden-Württemberg. 2011, H. 1, S. 1-4.

Minispotlights

Qualitätskriterien von Kulturvermittlung

Maralena Schmidt

M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museum für Kunst und Kultur

Neben Ausstellungskonzeption, Sammlungsbetreuung und Forschungsprojekten ist auch die zeitgemäße Kulturvermittlung ein Schwerpunkt musealer Arbeit und unterliegt bestimmten Qualitätskriterien. Anhand eines Praxisbeispiels aus dem LWL-Museum für Kunst und Kultur in Münster werden im Folgenden einige dieser Kriterien aufgezeigt.

Das Vermittlungsangebot des LWL-Museums für Kunst und Kultur ist breit gefächert und hat insbesondere mit der Neueröffnung im September 2014 den Anspruch, möglichst offen für alle Besuchergruppen zu sein. Dies umfasst Kinder ab 2 Jahren ebenso, wie Menschen im hohen Alter. Ein Signal an jugendliche Besucherinnen und Besucher wurde im Zuge der Neueröffnung mit einer speziell an Kinder und Jugendliche gerichteten Preview gesetzt.

Jugendliche ins Museum

Was sind geeignete Formate, mit denen ein Museum mit Sammlungsobjekten aus rund 1000 Jahren Kunst- und Kulturgeschichte Jugendliche ansprechen und sie als Zielgruppe gewinnen kann? Auf welche Weisen kann das Museum Jugendliche bereits in der Vorbereitungsphase einer Ausstellung für das geplante Thema interessieren? Wie können die Perspektiven der Jugendlichen auf das Thema sichtbar gemacht werden? Das LWL-Museum für Kunst und Kultur hat sich diesen Fragestellungen über eine konkrete Projektidee genähert.

Die Projektidee

Anlässlich der Sonderausstellung „Das nackte Leben. Bacon, Freud, Hockney und andere. Malerei in London 1950-80“ initiierte das Museum das zweiteilige Handyvideoprojekt „My Münster – Mein London“. Ziel des Projektes war es, im Vorfeld der Ausstellung mithilfe von Videoclips einen Austausch zwischen Jugendlichen aus Münster und London anzuregen. Im zweiten Teil des Projektes, einem Schüleraustausch, ging es um die Auseinandersetzung mit den in der Ausstellung „Das nackte Leben“ gezeigten Künstlern. Unter ihnen waren sowohl bekannte Maler wie Francis Bacon, Lucian Freud und David Hockney, aber auch in Deutschland weitgehend unbekannte Künstler, etwa Frank Auerbach oder Euan Uglow. Als Medium für eine eigene künstlerische Auseinandersetzung wurden Handys, bzw. Smartphones mit Kamerafunktion, verwendet. Das Medium Handyvideo besaß für die Zielgruppe der 12- bis 18-Jährigen einen direkten Bezug zu ihrer Lebenswelt. Sie zeigten sich überwiegend vertraut mit den neuen Möglichkeiten, die Smartphone und Internet ihnen bieten, und brachten zum Teil bereits Kompetenzen im Umgang mit Videoschnitt-Programmen mit.

Die Durchführung des Projekts

Den ersten Teil des Projekts bildeten Workshops, in denen insgesamt 24 Jugendliche im Alter von 12 bis 15 Jahren Videoclips mit der Handykamera filmten und mithilfe einfacher Schnittprogramme editierten. Der inhaltliche Schwerpunkt lag auf einer visuellen Spurensuche in der jeweils eigenen Stadt, die bestimmte Fragen thematisierte: Welche Bilder haben die Jugendlichen von ihrer eigenen Stadt, welche von der jeweils anderen Stadt? Wo lassen sich Gemeinsamkeiten zwischen den, auf den ersten Blick so unterschiedlichen, Städten Münster und London finden? Die Workshops fanden in Kooperation mit der „filmothek der jugend nrw e.V.“ statt. Diese veranstaltet jährlich unter dem Titel „MobilStreifen“ einen Handyvideo-Wettbewerb für Jugendliche aus Nordrhein-Westfalen, an dem sich das Museum mit den entstandenen Videoclips aus dem Gesamtprojekt „My Münster – Mein London“ beteiligte.¹

In einer zweiten Projektphase wurde ein Schüleraustausch zwischen dem Geschwister-Scholl-Gymnasium in Münster und zwei Londoner Schulen, dem Conisborough College und der Westminster Academy, in die Wege geleitet. 19 Schülerinnen und Schüler zwischen 17 und 19 Jahren beschäftigten sich im Kunstunterricht mit den Biografien einzelner Künstler der Ausstellung und ihrer Werke. Mit Unterstützung der UK-German Connection, einer Organisation des British Council, konnte eine fünftägige Reise nach London ermöglicht werden. Auf den Spuren der Künstler erkundeten die Jugendlichen der drei Schulen in verschiedenen Kunstmuseen und in der Stadt deren Einflüsse auf die Malerei im London der Nachkriegszeit. Ein Höhepunkt war ein Spaziergang durch den Stadtteil Soho mit der Gastkuratorin und Zeitzeugin Catherine Lampert, die viele der beteiligten Künstler persönlich kannte. Die entstandenen Videoclips wurden in Münster parallel zur Ausstellung auf Tablets im Museumsfoyer gezeigt. Der Gegenbesuch von 20 britischen Schülerinnen und Schülern fand im November 2014 statt. In Münster wurde gemeinsam die Ausstellung besucht und in interaktiver Auseinandersetzung mit den Kunstwerken entstanden Zeichnungen, Fotografien und weitere Videoclips.

Qualitätskriterien für Kulturvermittlung

Jede Ausstellung und jede Museumsinstitution bringt ihre eigenen Bedingungen für Kulturvermittlung mit. Anhand des vorgestellten Projektes lassen sich einige Kriterien hervorheben, die aus meiner Sicht eine gelungene und zeitgemäße Kulturvermittlung ausmachen:

Einbeziehung von Vermittlung in die Ausstellungsvorbereitungen: Die Vermittlung beginnt parallel zur Ausstellungsentwicklung. Kuratorinnen und Kuratoren sowie Vermittlerinnen und Vermittler stehen miteinander in engem Informationsaustausch.

Die Haltung der Vermittlerinnen und Vermittler den Museumsgästen gegenüber ist von Neugier und Offenheit geprägt. Sie zeigen Interesse für deren spezielle Erfahrungen und Sichtweisen. Anstelle einer Vermittlung von rein institutionellem Wissen, findet ein Austausch statt; neues Wissen wird in der Vermittlungssituation generiert.

Partizipation und Sichtbarkeit: Das Vermittlungsprojekt nimmt die Ausstellung zum Anlass, mit den Teilnehmenden ein eigenes kreatives Format zu entwickeln, welches wiederum ausstellungsbegleitend oder als Teil der Ausstellung sichtbar wird.

Lebensweltbezug: Die Frage „Was hat das mit mir zu tun?“ wird ernst genommen. Kulturvermittlung schafft eine aktuelle Perspektive auf die Ausstellung.

Starke Kooperationen: Das Projekt konnte nur durch die verlässliche Zusammenarbeit und gute Kommunikation mit den beteiligten Schulen und ausgebildeten Medienpädagogen sowie durch die gewährten Drittmittel realisiert werden.

Über das Museum hinausgehend: Das Vermittlungsprojekt ermöglichte den Blick aus der Museumsinstitution hinaus in das städtische Umfeld. Neben der künstlerischen Auseinandersetzung, ging es um einen deutsch-britischen Jugendaustausch.

Nachhaltigkeit: Die entstandenen Videos sind im Internet weiterhin abrufbar. Einige Jugendliche besuchten die Preisverleihung zum Wettbewerb „MuseobilStreifen 2014“ im Dortmunder U. Die beteiligten Schulen sind an einer Fortführung des Schüleraustausches zwischen Münster und London interessiert. Das Museum nimmt neue Medien und medienpädagogische Methoden in sein Kunstvermittlungsprogramm auf.

Mein Dank gilt allen Projektbeteiligten und Kooperationspartnern. Besonders möchte ich mich an dieser Stelle bei Stefanie Daume, Kunstlehrerin am Geschwister-Scholl-Gymnasium in Münster, für die engagierte Zusammenarbeit bedanken.

¹ Die Videos der Jugendlichen finden sich unter: <http://mobilstreifen.de/index.php?id=113> (aufgerufen am: 24.7.2015).

Minispotlights

Qualitätskriterien der Kunst- und Kulturvermittlung

Theresa Katharina Seifert

M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museum für Kunst und Kultur

Am Beispiel der Ausstellung „Sag, was ist das für ein Tier? Gruffelo & Co.“

Mit der Ausstellung „Sag, was ist das für ein Tier? Gruffelo & Co.“ (14. März bis 9. August 2015) im LWL-Museum für Kunst und Kultur zur Kinderbuchillustration Axel Schefflers und anderer Illustratoren, sollen insbesondere Familien, Kitas und Grundschulen angesprochen werden. Das innovative und neue Ausstellungskonzept hat zum Ziel, neue Besuchergruppen für das Museum zu erschließen, und richtet sich explizit an alle Menschen ab zwei Jahren.

Das Konzept baut thematisch auf der von Julia Donaldson und Axel Scheffler ins Leben gerufenen Figur des Gruffelo auf. Der moderne Kinderbuchklassiker von 1999 gilt als internationaler Bestseller und genießt mit derzeit 10,5 Millionen verkauften Exemplaren eine große Bekanntheit. Doch nicht nur der Gruffelo erwartet die jungen Besucher: Die Ausstellung zeigt weitere Illustrationen Schefflers in Zusammenarbeit mit der Autorin Julia Donaldson, Illustrationen zu Büchern von Jon Blake und Uwe Timm. Des Weiteren werden Vorbilder und Freunde Schefflers, wie die Illustratorin Rotraut Susanne Berner, in die Werkschau eingebettet. Faksimiles von William Steig zu „Shrek!“ und freie Arbeiten von Tomi Ungerer runden die Werkschau ab.

Die Institution Museum scheint immer mehr in der Pflicht zu stehen, gesellschaftlich-kulturelle Ereignisse schaffen zu müssen. Das LWL-Museum für Kunst und Kultur möchte mit der Gruffelo-Ausstellung mehr

erreichen, als lediglich zur Eventkultur, Unterhaltungs- und Freizeitgestaltung beizutragen. Mit Angeboten für Kleinkinder sollen diese schon früh an Kunst und Kultur herangeführt werden und erste, positive Erfahrungen mit Museen sammeln. Wer als Kind Spaß im Museum gehabt hat, wird auch als Erwachsener gerne Ausstellungen besuchen. Wie jedoch kann Qualität für junge Besucher umgesetzt und gemessen werden?

Ein Alleinstellungsmerkmal der Ausstellung ist die Art der Hängung. Mit Bildern und Vitrinen auf Augenhöhe der Kinder möchte die Ausstellung ihre angesprochene Zielgruppe und deren Bedürfnisse ernst nehmen. Darüber hinaus vervollständigen interaktive und partizipatorische Momente das Konzept. Beispielsweise gibt es eine etwa sechs Meter lange Wand mit „lebensgroßen“ Magnetfiguren, mit denen die Geschichten der Kinderbuchprotagonisten nachgestellt, weiterentwickelt oder neu erfunden werden können. In einer Mitmachzone

stellt das Museum für die Kleinsten unter den Besuchern Reproduktionen des Klappbilderbuchs „Der Bär schreibt heute Briefe“ sowie einen großen, bebilderten Drehwürfel bereit. Neue Figuren-Zusammenstellungen, Suchspiele oder eigene Zeichnungen, sind weitere interaktive Angebote für die ganze Familie. Der Ausstellungsbereich mit rund 270 qm grenzt direkt an die Ateliers der Kunstvermittlung. Hier finden Workshops zur bildnerischen Praxis, dem dreidimensionalen Gestalten, zu Theater, Trickfilmanimation, Sprache oder Schreiben statt. Neben buchbaren Programmen für Schulen, Kitas und Privatpersonen, gibt es auch eine Auswahl an offenen und kostenfreien Programmen, in denen ästhetische Erfahrung gefördert werden kann.

Parallel zum Format der Kinderbuchillustration werden niedrigschwellige Angebote zur Sammlung des Hauses angeboten. Beispiele sind ein an das Schulprogramm angeschlossenes Angebot für die Frühpädagogik, sowie Workshops für private Besucher jeder Altersgruppe, etwa der regelmäßig stattfindende Mukuku-Klub für Vier- bis Sechsjährige. Wenn sich das Museum als Ort der Bildung versteht und Kinder und Jugendliche als Zielgruppen generieren möchte, muss es sich der Bedürfnisse seiner Besucher bewusst sein und das Kind als aktiven und kompetenten Mitgestalter seiner Bildung wahrnehmen.

Eine Verknüpfung von Alltagserleben und Kunst über das Thema der Kinderbuchillustration funktioniert auf zweierlei Ebenen. Zum einen greift das Bilderbuch auf ähnliche Mechanismen zurück wie das kindliche Spielen, zum anderen ist das Bilderbuch an sich ein Alltagsgegenstand aus der Lebenswelt des Kindes. Bildung ist in einer Wissensgesellschaft von zentraler Bedeutung und es ist demnach Aufgabe aller Bildungsorte, auch des Museums, in allen Lebensphasen individuelles Lernen zu unterstützen. In einer digitalen und technisierten Welt, in der der Stellenwert von Bildliterate zunimmt, ist es umso wichtiger, schon früh mit Kindern über Bilder wie auch ästhetische Erfahrungen in einen Dialog zu kommen und sie zu eigenen, bildnerischen Ausdrucksformen zu motivieren. Dadurch werden die natürliche Neugier und der Forschungsdrang der Kinder gestärkt.



Der Kinderbuchklassiker Gruffalo soll mit einem neuen Ausstellungskonzept jüngste Besucher ins Museum locken.

Im Sinne eines Ortes der Partizipation ist das Museum eine Plattform, die Nutzerinnen und Nutzer miteinander verbindet. Dahingehend ist ein konstruktiver Austausch von unterschiedlichen Bildungseinrichtungen, Besuchern und Zielgruppen wünschenswert – gerade, was die Kunstvermittlung betrifft. Neue und innovative Projekte sollten angestrebt und möglich gemacht werden, vor allem, wenn das Leitbild eines Museum den Anspruch erhebt, offen zu sein für verschiedene Zielgruppen. Neue Wege und Konzepte bedürfen jedoch individuell definierter Qualitätsstandards, vor allem im Hinblick auf qualifiziertes Personal, das mit den jeweiligen Zielgruppen vertraut und entsprechend ausgebildet sein sollte.

Literatur:

Donaldson, Julia: The Gruffalo, London 1999

Gesser, Handschin, Jannelli, Lichtensteiger (Hg.): Das partizipative Museum. Zwischen Teilhabe und User Generated Content. Neue Anforderungen an kulturhistorische Ausstellungen, Bielefeld 2012

Helsper, Kade, Lüders, Radtke (Hg.): Georg Peez. Einführung in die Kunstpädagogik, Stuttgart 2002

Lieber, Gabriele (Hg.): Lehren und Lernen mit Bildern. Ein Handbuch zur Bilddidaktik, Baltmannsweiler 2013

Minispotlights

Qualitätskriterien aus der Perspektive des Marketing

Judith Frey

M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museum für Kunst und Kultur

Digitales Marketing hat sich in den letzten Jahren als fester Bestandteil der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit etabliert, nicht nur bei wirtschaftlichen Unternehmen, sondern zunehmend auch im Kulturbereich. Die digitalen Aktivitäten eines Museums umfassen nicht mehr nur die eigene Internetpräsenz im World Wide Web in Form einer Website; umfassendere Kommunikationsstrategien mit Präsenzen auf partizipatorischen Plattformen ergeben neue Chancen für die Vermarktung des Museums.

Sowohl on- als auch offline wirbt beispielsweise die Kampagne zur Neueröffnung des LWL-Museums für Kunst und Kultur mit dem Schlagwort „Offen!“. Dass Offenheit und Transparenz gerade für das digitale Marketing Hauptkriterien sind, soll im Folgenden herausgestellt werden.

Das Internet dient meist als erster Zugang zum Haus und der Informationsbeschaffung. Deshalb sollte die Website eines Museums die Hauptinformationen übersichtlich liefern. Während der Umbauphase bestand die Internetpräsenz des LWL-Museums für Kunst und Kultur ab 2012 aus einer reduzierten Interimsseite. Der neue Auftritt setzt verstärkt auf Bebilderung – passend zum Kerngeschäft eines Museums, das etwas präsentiert, zeigt, ausstellt. Die Startseite ist mit einem Kacheldesign ausgestattet und erlaubt einen spielerischen Zugang in die Tiefe der Website und die Inhalte des Museums. Gleichzeitig ermöglicht die Website über eine Navigation Zugang zu übersichtlichen Unterseiten zu den

Sammlungsschwerpunkten. Auf der Website sind einige klassische Datenbanken präsent, die Forschungsschwerpunkte abbilden: Neben dem Bibliothekskatalog mit etwa 135.000 Bänden ist das Porträtarchiv Diepenbroick mit ca. 120.000 Druckgrafiken online zugänglich. Seit 1978 beleuchtet das Format „Kunstwerk des Monats“ ein Objekt aus der Sammlung, ein Teil davon ist online abrufbar. Darüber hinaus soll nach und nach die gesamte Sammlung digitalisiert und im Rahmen einer „Sammlung Online“ zugänglich gemacht werden.

Neben der Neustrukturierung der Internetpräsenz wurden im Zuge der Neueröffnung des LWL-Museums für Kunst und Kultur ein Blog sowie einige Accounts im Bereich der Sozialen Medien eingerichtet. Gerade das weltweite Netzwerk und partizipatorisch angelegte Plattformen bieten ein großes Potential, das Haus und seine Identität über Geschichten und Einblicke hinter die Kulissen lebendig zu illustrieren. Deshalb verweist die Website als Basis der eigenen Präsentation über eine

so genannte „Get-in-Touch“-Seite auf weitere digitale Auftritte des LWL-Museums. Auf dieser Seite werden die letzten Twitter- und Facebook-Meldungen gespiegelt. Des Weiteren gibt es Verlinkungen auf das virtuelle Museum, einen Youtube-Kanal und einen abonnierbaren Newsletter. Über eine Kachel können Besucherinnen und Besucher ein Bewertungsfenster des Bewertungsportals „tripadvisor“ öffnen und ihre Meinung zum Museum und dessen Ausstellungen kundtun. Außerdem werden die letzten Blog-Einträge angezeigt.

Der Corporate Blog (ursprünglich ist ein Blog eine Art Webtagebuch) ist eine Seite, auf der ähnlich wie in einem Journal über verschiedene Formate interessante Inhalte zum Museum publiziert werden können. Indem Museumsmitarbeiter über ihre Arbeit berichten, bieten sie Hintergründeinblicke in das Haus: Kuratoren über die Organisation neuer Ausstellungen, der Bibliotheksleiter mittels Verlustlisten aus dem Ersten Weltkrieg, freie Mitarbeiter oder Besucher erzählen von einer Museumsveranstaltung. Der Blog soll die Nutzer dazu anregen, sich verstärkt mit dem Haus auseinanderzusetzen – sei es durch eigene Beiträge in Form von Kommentaren, der Beteiligung an einer Blogparade zum Thema „Offenheit“ oder durch einen Besuch der Ausstellung. Ziel ist es, neben der Vernetzung mit anderen Museen bis hin zu fachfremden Medien mit den Lesern zu kommunizieren und einen Austausch anzuregen.

Facebook ist mit über einer Milliarde Nutzern die größte Social Media Plattform und ohne große finanzielle Ressourcen zu bedienen. Jedoch sollte für personelle Ressourcen und eine strategische Ausrichtung der Nutzung gesorgt sein. Mit Postings auf Facebook erreicht das Museum zurzeit um die 1.000 Nutzer. Kurz vor der Eröffnung war das Interesse naturgemäß am höchsten, was sich dementsprechend in der Reichweite spiegelte. Diese kann über das Markieren anderer Personen, Seiten und (Medien-)Partner gesteigert werden, so geschehen während der Pressekonferenz zur Eröffnung 2014. Natürlich besteht auch bei Facebook die Möglichkeit, Marketingmaßnahmen mit Geld umzusetzen: Für 17 € hat das Museum das Veranstaltungswochenende zur Neueröffnung beworben und damit die Reichweite auf insgesamt 81.000 Facebook-Nutzer gesteigert.



Offen zeigen sich die Akteure der Tagung für Ideen von Nachwuchswissenschaftlerinnen.

Neben der statistisch messbaren Reichweite von Inhalten und Meldungen im Internet stellt jedoch die tatsächliche Interaktion mit den (potentiellen) Besucherinnen und Besuchern das wesentliche Qualitätskriterium dar. Nicht nur über den Blog, der zu einer tieferen inhaltlichen Auseinandersetzung animiert, sondern auch über Aktivitäten auf Facebook und Twitter stellt sich zunehmend Interaktion ein. Neben dem „digitalen Rauschen“, das für die Aufmerksamkeitsgewinnung relevant ist, gelingt es durch gute Pflege und Call-to-Action, die Besucher zu einem Dialog anzuregen. Der eigentlich qualitative Nutzen von Social Media liegt im direkten und offenen Austausch mit Interessierten, die Fragen stellen, Fotos teilen oder Tweets kommentieren. Für eine gelungene Marketingstrategie im digitalen Raum sind Transparenz und Offenheit Grundvoraussetzungen. Wesentlich ist gleichzeitig die strategische und plattformgerechte Bespielung der einzelnen Kanäle, die den individuellen Charakter des Hauses in seiner Gesamtheit widerspiegeln kann.

Minispotlights

Qualitätskriterien einer publikumsorientierten Ausstellung

Marijke Lukowicz

M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museum für Kunst und Kultur

Ein Versuch

Anhand der Sonderausstellung „Das nackte Leben. Bacon, Freud, Hockney und andere. Malerei in London 1950–80“ (08.11.2014–22.02.2015, LWL-Museum für Kunst und Kultur, Münster) möchte ich im Folgenden Ideen für mögliche Qualitätskriterien einer publikumsorientierten Ausstellung aufzeigen. Die Ausstellung ist der figurativen Malerei gewidmet, die im London der Nachkriegszeit entstanden ist und bis heute auf zeitgenössische Positionen der Malerei wirkt.

Gezeigt werden circa 130 Arbeiten von 16 Künstlern, die zwischen 1950 und 80 zumeist in London entstanden sind. Nicht nur handelt es sich dabei um ein bisher wenig betrachtetes Thema der Kunstgeschichte des 20. Jahrhunderts, die Ausstellung zeigt zudem Künstler, von denen der überwiegende Teil vor allem dem deutschen Publikum wenig bekannt ist. Unter den Künstlern sind bekanntere wie Francis Bacon, Lucian Freud, David Hockney, Richard Hamilton und unbekanntere Positionen wie Leon Kossoff, Frank Auerbach, Michael Andrews und Euan Uglow. Wird die Malerei der Nachkriegszeit und des kalten Krieges in den westlich geprägten Ländern doch zumeist mit dem Vorstoß der Abstraktion verbunden, so zeigen die Arbeiten dieser Künstler eine intensive Auseinandersetzung mit der Weiterentwicklung der Tradition gegenständlicher Malerei.

Die Zusammenstellung der Künstler erfolgte unter Berücksichtigung ihrer professionellen und persönlichen Beziehung untereinander. Sowohl der künstlerische Dialog zwischen den Künstlern soll anhand der Exponate zum Ausdruck kommen, als auch die verschiedenen Themen, mit denen sich die Künstler auseinandergesetzt haben. Diese haben häufig Bezug zu ihrem unmittelbaren Lebensumfeld, oder zu gesellschaftlichen Themen, die sie beschäftigten. Zu sehen sein werden Porträtdarstellungen aus dem Bekanntenkreis und Bilder ihres Wohn- und Arbeitsortes London, sowie Darstellungen der Kunstszene der Zeit. Die Ausstellung ist sowohl thematisch als auch chronologisch gegliedert. Neben der Gegenüberstellung von Arbeiten zu ähnlichen Themen der verschiedenen Künstler, lassen sich so auch Entwicklungen innerhalb des Œuvre der einzelnen Künstler beobachten.

Die Ausstellung ist in sechs Räume gegliedert, wobei jeder Raum einer eigenen Gestaltung folgt und die Vertiefungsmöglichkeiten je nach Raum variieren. Mal gibt es einen Wandtext, mal ähnelt die Texttafel dem Titelblatt einer Tageszeitung. In einem anderen Raum helfen wiederum Archivmaterialien zum besseren Verständnis der Methoden und Konzepte der Künstler. Der didaktische Anteil ist insgesamt sehr zurückgenommen, so dass die Objekte Raum für ihre Entfaltung haben und ihre ästhetische Erfahrbarkeit nicht gestört wird. Weitere Hintergründe können dann mithilfe des Kataloges, der die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse zu einigen Themen der Ausstellung enthält, des Audio-Guides, des Begleitheftes und nicht zuletzt durch das abwechslungsreiche Programm der Kunstvermittlung erschlossen werden.

Folgende Qualitätskriterien lassen sich anhand des Ausstellungskonzeptes entwickeln:

Innovation – Ein unbekanntes Themenfeld, das den Horizont nicht nur der kunstinteressierten Laien, sondern auch des Fachpublikums erweitert.

Relevanz – Die Auseinandersetzung mit der Zeitepoche, die in der Ausstellung abgedeckt wird, stellt nicht nur eine kunsthistorische, sondern auch kulturhistorische Wissensvermittlung dar. Sie zeigt einen Teil des gesellschaftlichen Lebens im London der Nachkriegszeit und es werden Themen angesprochen, deren Relevanz für Kunst und Gesellschaft noch immer gilt. Es sind Themen des Menschseins an sich, im Sinne der Philosophie des Existentialismus.

Nachhaltigkeit – Die Ausstellung leistet einen wissenschaftlichen Beitrag zur Forschung. Sie fordert auf zur weiteren Auseinandersetzung mit den einzelnen Künstlern, trägt zur Profilbildung des Hauses bei und hat nicht zuletzt ein junges Zielpublikum. Es wird eine junge Kunstszene aus der jüngeren Vergangenheit betrachtet, die die Identifikationsmöglichkeiten für junge Menschen und auch junge Künstlerinnen und Künstler bietet.

Ich möchte diesen Kriterien noch den Aspekt der **Vermittelbarkeit** hinterher schieben. Denn das Konzept und die Idee einer Ausstellung sollten sich unabhängig von ihrer didaktischen Aufarbeitung durch die Auswahl der Exponate erklären.

Dabei möchte ich anmerken, dass ich bei meinen Überlegungen bewusst die leicht messbare Kennzahl der Besuchszahl ausgeklammert habe. Vielmehr habe ich versucht, Kriterien aufzustellen, die den Bildungsauftrag der Institution Museum einbeziehen. Es sollte hier die Qualität einer temporären Ausstellung vielmehr im Hinblick auf den inhaltlichen Mehrwert und die Nachhaltigkeit ihres Besuches betrachtet werden. Als Methoden zur Überprüfung und Sicherung dieser Qualitätsmerkmale schlage ich vor allem den direkten Austausch mit dem Publikum vor: In Form von Besucherbefragungen, sowohl während als auch nach Ende des Projektes. Vor allem aber halte ich den Einbezug von Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Zielgruppen für zukünftige Projekte, bereits während der Ideenfindung eines Ausstellungsprojektes und des Entstehungsprozesses, für sinnvoll und zielorientiert.



Die Tagungspausen dienen dem lebhaften Erfahrungsaustausch.

Minispotlights

Qualitätskriterien einer „Sammlung Online“

Emanuela Gruber

M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museum für Kunst und Kultur

Neben publikumswirksamen Sonderausstellungen und innovativen Vermittlungsformaten müssen sich Museen hinsichtlich ihrer Qualität auch daran messen lassen, ob sie als wissenschaftliche Einrichtungen einen Mehrwert für die Forschung und die interessierte Öffentlichkeit darstellen. Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung sind Museen im Idealfall gut vernetzt und die zur Verfügung gestellten Informationen jederzeit frei und ortsunabhängig für jeden zugänglich. Als ein Instrument und Qualitätsmerkmal kann dafür im digitalen Raum eine „Sammlung Online“ fungieren.

Ausgangssituation

Wie viele andere Häuser hat auch das LWL-Museum für Kunst und Kultur im Rahmen seiner internen Dokumentation damit begonnen, seinen Objektbestand zu digitalisieren und als „Sammlung Online“ sukzessive im Netz zugänglich zu machen. Seit 2003 werden die Objekte der Sammlung digital fotografiert, so dass sich der Gesamtbestand an gewonnenen Bilddaten zur Mitte des Jahres 2015 auf 62.883 Dateien beläuft. 2006 ist erstmalig eine Auswahl an Werken auf der Museumswebsite ins Netz gestellt worden. Neben dem Fotografieren und der Nachbearbeitung der Bilddateien beinhaltet die Digitalisierung des Sammlungsbestandes auch das bis heute kontinuierlich fortgeführte Scannen der Objektakten und die Eingabe von Text und Bildinformationen in die Datenbank „Adlib Museum“. Drei konkrete Beispiele aus der Praxis sollen im Folgenden verdeutlichen, welche Möglichkeiten der Aufbereitung sich daraus ergeben.

Die Sammlung sichtbar machen

Der erste Punkt betrifft die Sichtbarmachung der eigenen Sammlung. Wenn davon ausgegangen wird, dass diese die unverwechselbare Ressource eines Hauses darstellt, ist es unerlässlich, sie für den Besucher bereits vor dem Museumsbesuch nach außen hin sichtbar zu machen.

Bezogen auf das LWL-Museum für Kunst und Kultur lässt sich das anhand einiger Zahlen veranschaulichen: Der Gesamtbestand des Hauses umfasst 350.000 Objekte, von denen innerhalb der Ausstellungsfläche jedoch nur ein geringer Anteil von etwa 1.200 Werken präsentiert wird. Der Großteil des Bestandes befindet sich demnach in den Depots des Hauses. Im Sinne des Auftrags von Museen – Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen – kann eine „Sammlung Online“ also eine erweiterte Ausstellungsfläche darstellen: Nach außen hin können Objekte sichtbar gemacht und gleichzeitig mehr Informationen zu Werken, ihrer Provenienz und den jeweiligen Künstlern bereitgestellt werden, als dies

im realen Ausstellungsraum möglich wäre.¹ In diesem Fall wäre das Merkmal „Qualität“ darüber definiert, dass über Ausstellungen und traditionelle Publikationsformen hinausgehende Informationen zu den Objekten wissenschaftlich aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden können.

Digitalisierung als Objektschutz: Die Digitalisierung des Macke-Archives

Ein zweites Beispiel ist die Digitalisierung des Macke-Archives, die im Jahr 2012 umgesetzt wurde. Ziel des auf zwei Jahre angelegten Vorhabens war es, den kompletten Bestand der Skizzenbücher August Mackes (4000 Blätter, 300 Aquarelle und Zeichnungen sowie das Material des Künstlerarchivs, bestehend aus Zeitungsausschnitten, Briefen, Postkarten, Fotografien und anderen Dokumenten) zu digitalisieren, in einer elektronischen Datenbank systematisch zu erschließen und im Internet erstmals in ihrer Gesamtheit zu publizieren. Die zum Teil äußerst empfindlichen Objekte sollen so einer breiteren Öffentlichkeit zu Recherchezwecken zugänglich gemacht werden und eine Basis für weiterführende Forschungen ermöglichen.

Das Ergebnis dieses, von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten, Projekts wird zukünftig für jeden einsehbar in die „Sammlung Online“ des Hauses integriert werden. In diesem Zusammenhang kommt ein wichtiger Aspekt zum Tragen, den bereits Monika Hagedorn-Saupe in ihrem Beitrag zum Tagungsband Museen zwischen Qualität und Relevanz 2012 anspricht, nämlich Objektschutz durch Digitalisierung².

Kulturelle Teilhabe und Anbindung an Soziale Netzwerke

Neben dem Vorteil, die große Bandbreite der eigenen Bestände nach außen hin sichtbar zu machen, bietet eine digitale Sammlung die Möglichkeit der Anbindung an soziale Netzwerke und kann interessierten Museumsbesuchern als erster, niedrigschwelliger Einstieg dienen. Der Besuch der Museumswebsite ist vor allem bei jüngeren Menschen oft der erste Schritt, bevor der reale Ausstellungsbesuch geplant wird. Eine sowohl inhaltlich wie visuell ansprechend gestaltete „Sammlung Online“ kann eine interaktive Auseinandersetzung mit der Sammlung fördern und den Bekanntheitsgrad eines Museums erhöhen – etwa dann, wenn kunstinteressierte Nutzer ihre Lieblingswerke als Multiplikatoren in den sozialen Netzwerken teilen und kommentieren.³ Der

Übergang zwischen wissenschaftlichem Werkzeug, Marketinginstrument und kultureller Teilhabe in Form von netzbasierter Vermittlung, ist in diesem Fall fließend. Bei vielen Häusern ist derzeit der erfreuliche Trend zu beobachten, dass digitale Sammlungen stärker auf die Aspekte Partizipation, Dialog und Teilhabe zielen, als auf den reinen wissenschaftlichen Informationsgehalt. Ein gelungenes Beispiel ist die digitale Sammlung des Städel Museums, welche die Werke des Hauses auf neuartige Weise miteinander in Beziehung setzt und den Nutzern ein assoziatives Vorgehen beim Durchstöbern ermöglicht.⁴

Qualitätskriterien einer „Sammlung Online“

Es bleibt zu diskutieren, welche Kriterien ein Museum für die Qualität einer digitalen Sammlung erfüllen sollte.

Mit der technischen Umsetzung einer „Sammlung Online“ allein ist es nicht getan. Es bedarf ihres Ausbaus und der kontinuierlichen Pflege, um als qualitätsvolles Arbeitswerkzeug intern und extern nutzbar zu sein. Am Anfang muss ein Konzept stehen, das die gewünschten Ziele deutlich herausarbeitet. Welche Interaktionsmöglichkeiten sollen den Nutzern zur Verfügung stehen? Welche Möglichkeiten der Anbindung und Einbeziehung gibt es innerhalb der Kulturvermittlung im Web 2.0? Welche Zielgruppe soll primär angesprochen werden? Um die erklärten Ziele erreichen und kontinuierlich gewährleisten zu können, ist es notwendig, eine entsprechende Personalstruktur fest im Haus zu verankern und in die notwendigen Kenntnisse der Mitarbeiter zu investieren. Die Rolle des Content-Managements wird dahingehend auch für Museen und Kultureinrichtungen von immer größerer Bedeutung werden.

¹ Vgl. hierzu auch Monika Hagedorn-Saupe: Dokumentieren und Digitalisieren. Erschließung, Vernetzung und Access – Zugang für alle. In: Bernhard Graf u. Volker Rodekamp (Hg.): Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen. Berliner Schriftenreihe zur Museumsforschung. Band 30. Berlin, 2012. S. 196.

² ebd. S. 197.

³ Vgl. hierzu auch: Birgit Mandel: Die Rolle der Kulturvermittlung im Web 2.0 und den digitalen Medien. In: Bernd Wagner (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik. Thema: Digitalisierung und Internet. Band 11. Herausgegeben für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. Essen, 2011. S. 207-2014; Daniela Bamberger: Kulturelles Marketing und Social Media am Beispiel des Städel Museums. In: Bernd Wagner (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik. Thema: Digitalisierung und Internet. Band 11. Herausgegeben für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. Essen, 2011. S. 215-218.

⁴ <https://digitalesammlung.staedelmuseum.de/index.html>

Minispotlights

Qualitätskriterien virtueller Museen

Michelle van der Veen

M.A., wiss. Volontärin, LWL-Museum für Kunst und Kultur

Um die Qualität virtueller Museen messen und bewerten zu können, ist eine Definition dessen, was virtuelle Museen eigentlich sind, unerlässlich. Anhand der zahlreichen unterschiedlichen Projekte, die in den vergangenen Jahren initiiert wurden, zeigt sich, dass virtuelle Museen einer Vielzahl von Anforderungen, Interpretationen und Ausgestaltungen ausgesetzt sind. Diese reichen von Internetseiten privater Sammler, die ihre Objekte digitalisiert haben, über virtuelle Sammlungen und Projekte real existierender Museen bis hin zu fachwissenschaftlichen Webportalen.

Grundsätzlich orientieren sich die Aufgaben virtueller Museen, analog zu realen Museen, an den Vorgaben des Internationalen Museumsrates ICOM und stellen wie diese die Felder Sammeln, Erforschen, Bewahren und Vermitteln in den Vordergrund. Um zu verdeutlichen, von welcher Definition ich im Folgenden ausgehe, möchte ich drei Beispiele skizzieren.

Eines der ältesten Projekte zum Thema „virtuelles Museum“ ist das „Museum of Obsolete Objects“, ein YouTube-Kanal, in dem Alltagsgegenstände und technische Geräte präsentiert werden, die in unserer Geschichte eine wesentliche Rolle gespielt haben. Zu finden sind beispielsweise ein Grammophon oder ein Wählscheibentelefon, deren Bedienung und Klang auf dem Kanal abrufbar sind.

Das „Google Art Project“, das seit dem Jahr 2011 öffentlich im Internet verfügbar ist, stellt eine Kombination aus digitalen Sammlungsstücken internationaler Museen, sowie virtuellen Rundgängen durch die Ausstellungsräumlichkeiten dar.

Besonders erwähnenswert ist das „Rijksstudio“, eine virtuelle Plattform, auf welcher das Rijksmuseum Amsterdam seit 2010 in einem laufenden Prozess circa 220.000 Werke seiner Sammlung veröffentlicht. Das „Rijksstudio“ fordert ausdrücklich dazu auf, sich kreativ mit den Werken auseinander zu setzen, und ermöglicht den Aufbau eigener kleiner Sammlungen oder das Kuratieren von Ausstellungen. Aus diesem Angebot entstand im Jahr 2014 der „Rijksstudio Award“, der jährlich für besonders herausragende künstlerische Gestaltung vergeben wird.

Damit virtuelle Museen ihren Aufgaben auf Dauer gerecht werden können, sind verschiedene Grundbedingungen essentiell:

I. Technische Einfachheit – Sie ist die Grundvoraussetzung für den Erfolg eines virtuellen Museums. Technische Einfachheit beginnt bei der Steuerung und Bedienung. Diese sollte leicht verständlich und ohne weitere Hilfsmittel gut zugänglich sein, um eine möglichst große Nutzergruppe anzusprechen. Gerade in Zeiten, in denen das Wort „Inklusion“ einen Anspruch und keine Utopie mehr darstellt, sollten kulturelle Einrichtungen diesen Aspekt ernst nehmen. Technische Einfachheit bedeutet darüber hinaus technische Zugänglichkeit, etwa über mobile Endgeräte. Dadurch bieten virtuelle Museen die Möglichkeit, reale Ausstellungen auch während des Besuchs um zusätzliche Inhalte und Vermittlungsformate zu ergänzen.

II. Zusammenarbeit mit Experten – Unabhängig davon, ob virtuelle Museen mit Augmented Reality (erweiterter Realität) oder Gamification („Spielifizierung“) kombiniert werden – sobald man auf moderne Techniken dieser Art zurückgreifen möchte, benötigt man Experten an seiner Seite. Professionelle Spiele-Entwickler wissen nicht nur, wie der Markt funktioniert, sondern auch, wie unterschiedliche Nutzergruppen angesprochen werden und welche Erwartungen sie an die entsprechenden Angebote stellen.

III. Interdisziplinäre Vermittlung – Virtuelle Museen schaffen Angebote, die weit über die klassische Vermittlungsarbeit hinausgehen. Zu Beginn der Planungen stehen daher die Fragen nach den gewünschten Inhalten, Darstellungsweisen und priorisierten Zielgruppen. Idealerweise wird das virtuelle Museum als Antwort auf strategisch wichtige Fragen entwickelt, die sich aus der „konventionellen“ Vermittlung ergeben haben. Über die Zusammenarbeit mit Spiele-Entwicklern und anderen Experten können sowohl umfangreiche Konzepte wie auch einzelne Formate erstellt werden, die es ermöglichen, die spezifischen Vermittlungsziele zu erreichen und neue Benutzergruppen zu erschließen.

IV. Kontinuierliche Datenauswertung – Qualität und Nachhaltigkeit lassen sich nur über eine regelmäßige, kritische Auswertung der Nutzerdaten herstellen. Reine Zahlen dürfen dabei keineswegs als alleiniges Kriterium für die Feststellung der Qualität herangezogen werden, sie sind jedoch wichtige Indikatoren für eine langfristige Erfolgsmessung. Dauerhaft hohe Nutzerzahlen deuten darauf hin, dass das virtuelle Museum nicht nur punktuell besucht wird, sondern eine breite Öffentlichkeit anspricht. Wenn bekannt ist, welche Angebote innerhalb des virtuellen Museums stark frequentiert werden, können diese ausgebaut und andere, weniger oft genutzte, modifiziert werden. Eine kontinuierliche Datenauswertung verrät zudem, wie lange sich einzelne Besucher im virtuellen Museum aufhalten, bei welchen Angeboten sie verweilen und welche Inhalte sie besonders interessieren. Diese Erkenntnisse lassen sich gegebenenfalls auf das reale Museum übertragen.

V. Nachhaltige Betreuung – Die Entwicklung virtueller Museen endet nicht mit ihrer Verfügbarmachung im Netz, sondern erfordert eine kontinuierliche und intensive Betreuung. In dieser Hinsicht besteht jedoch bei vielen Projekten großer Nachholbedarf. Sich erfolgreich im Netz zu positionieren und neben Marketing auch qualitätvolle Vermittlungsarbeit zu leisten, setzt dauerhafte personelle Ressourcen voraus. Ein nachhaltiges Betreuungskonzept ist daher eine notwendige Basis.

Die oben genannten Kriterien für die Konzipierung virtueller Museen können zugleich als Indikatoren für die Qualität einzelner Projekte herangezogen werden. Virtuelle Museumsprojekte können darüber hinaus selbst ein Kriterium für gute Museumsarbeit sein. Ihre erfolgreiche Umsetzung zeigt, dass sich die Museen für neue Vermittlungsformen, die digitale Welt und die gewachsenen Bedürfnisse und Interessen ihrer Besucherinnen und Besucher öffnen. Mit Projekten dieser Art können sie ihrem Auftrag, Kunst und Kultur auszustellen, zu vermitteln und zugänglich zu machen, in größerem Umfang gerecht werden, als bisher. Im Netz gibt es weder Öffnungszeiten, Eintrittspreise oder Ländergrenzen, dafür jedoch eine fast vollständige Barrierefreiheit – gute Gründe für mehr gut durchdachte Museumsprojekte im virtuellen Raum.

Diskussion

Qualität aus der Sicht von Nachwuchswissenschaftlern

Auf Anregung aus dem Plenum wurde die Bedeutung des Konzepts „inklusives Museum“ diskutiert. Dieses umfasse nicht nur Menschen mit Behinderungen, sondern auch Menschen mit Integrationsgeschichte, verschiedene Besuchergruppen wie Familien, Schüler oder Senioren, sowie wenig bedachte Zielgruppen wie Kinder ab zwei Jahren, die in der Ausstellung „Sag, was bist du für ein Tier? Gruffelo & Co.“ im Fokus stehen. Auch im Rahmen einer barrierefreien Gestaltung dürfe sich die Planung nicht nur auf die bauliche Zugänglichkeit eines Museums beschränken. Barrierefreiheit erstrecke sich auch auf Texte, Medien wie Video- und Audioangebote oder das Internet, sowie auf museumspädagogische Programme. Es wurde auf das LWL-Museum für Kunst und Kultur hingewiesen, das im Zuge seiner Neugestaltung einem als Pilotprojekt entwickelten Inklusionsplan gefolgt sei. Herausgeber entsprechender Leitfäden sind der Deutsche Museumsbund¹ und der Landesverband der Museen zu Berlin². Die Diskussionsteilnehmer waren sich einig, dass Inklusion nicht als zusätzliches Angebot verstanden werden darf, sondern von Beginn an als zentraler Punkt in den Planungsprozess integriert werden muss. Ziel muss es sein, einen niedrighschwelligigen Zugang für eine möglichst große Spannweite an Besuchergruppen zu entwickeln.



¹ Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.): Das inklusive Museum – Ein Leitfaden zur Barrierefreiheit und Inklusion, Berlin 2013.

² Landesverband der Museen zu Berlin: Checkliste zur Konzeption und Gestaltung von barrierefreien Ausstellungen, Berlin 2011. (Online-Ressource)



MY MÜNSTER – MEIN LONDON

Ein Handyvideo-Projekt

Neue Medien und medienpädagogische Methoden werden vom Museum in das Kunstvermittlungsprogramm aufgenommen. Durch den direkten Bezug zur Lebenswelt der Zielgruppe der 12- bis 18-jährigen erfahren Projektideen eine sehr hohe Akzeptanz.

Qualität als Anspruch – zur Zukunft der Museen

Prof. Dr. Dr. hc. mult. Hermann Parzinger

Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Berlin

Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) ist die mit Abstand größte Kultureinrichtung in Deutschland und gehört zu den bedeutendsten weltweit. Unter ihrem Dach sind Museen von nationaler Bedeutung (die Staatlichen Museen zu Berlin), die größte wissenschaftliche Universalbibliothek des deutschsprachigen Raumes (die Staatsbibliothek zu Berlin), das größte historische Archiv zur Geschichte Preußens (das Geheime Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz) sowie weitere Kultureinrichtungen (das Ibero-Amerikanische Institut und das Staatliche Institut für Musikforschung) vereinigt.

Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, die historische Mitte Berlins von der Kultur her weiterzudenken und weiterzuentwickeln. Zu den großen Kulturbauprojekten im Zentrum Berlins zählt die Sanierung der Staatsbibliothek Unter den Linden, jenes herausragenden wilhelminischen Bildungstempels, dessen historische Bausubstanz derzeit wiederhergestellt wird, während die im Krieg zerstörten Teile, wie z. B. der allgemeine Lesesaal, in einer neuen architektonischen Form wieder erstehen. Die Staatsbibliothek Unter den Linden ist jedoch auch ein gutes Beispiel dafür, wie die Sanierung und Modernisierung eines Gebäudes mit der Einrichtung modernster Infrastruktur einhergehen; dazu gehören ein hochmodernes Digitalisierungszentrum ebenso wie zeitgemäße

Restaurierungswerkstätten. Die Staatsbibliothek zu Berlin ist ein Musterbeispiel dafür, wie das Bewahren des schriftlichen Kulturerbes der Menschheit und die Verfügbarmachung von Informationen in unserer heutigen Wissensgesellschaft ineinander greifen. Qualität im Äußeren und Qualität im Inneren sind hier untrennbar miteinander verbunden. Dies gilt auch für alle anderen Großprojekte der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

Als Projekt von nationaler Bedeutung gilt die Wiederherstellung der Museumsinsel, der so genannte Masterplan Museumsinsel, der die im 19. Jahrhundert begründete „Freistätte für Kunst und Wissenschaft“ zu einem modernen Museums- und Kulturzentrum weiterentwickelt. Seit den späten 1990er Jahren wurden zunächst die



Von nationaler Bedeutung gilt die Wiederherstellung der Museumsinsel in Berlin.

Alte Nationalgalerie (2001), dann das Bode-Museum (2006) sowie zuletzt das Neue Museum (2009) saniert. Insbesondere der Wiederaufbau des Neuen Museums durch den britischen Architekten David Chipperfield setzte Maßstäbe in der denkmalgerechten Behandlung eines kriegszerstörten Baudenkmals. Die herausragende Qualität der Wiederherstellung dieses Museums schuf die besten Voraussetzungen für die Zukunft. Heute spiegelt dieses Gebäude nicht nur neuere deutsche Geschichte wider, sondern in seinem Inneren sind auch unterschiedliche Phasen musealer Präsentation ablesbar, die in die Mitte des 19. Jahrhunderts, in die 1930er Jahre sowie in das beginnende 21. Jahrhundert datieren und damit unterschiedliche Formen der Inszenierung archäologischer Objekte erlebbar machen.

Ein Museumskomplex von der Dimension der Berliner Museumsinsel lebt von einer intelligenten und zukunftsweisenden Besucherführung. Deshalb entsteht dort derzeit ein weiteres Gebäude, das die Museumsinsel für die Bedürfnisse des 21. Jahrhunderts vorbereitet: Das neue Eingangsgebäude, die so genannte James-Simon-Galerie, erhebt sich am Kupfergraben und wird direkt in das Pergamon-Museum einmünden. Von hier aus erfolgt der Zugang in die zentrale Besucherführung auf der Museumsinsel. In der James-Simon-Galerie sind

wichtige Funktionen untergebracht, die die Besucher in einem heutigen Museumszentrum von Weltrang erwarten: Neben einer zentralen Eingangssituation entstehen hier großzügige Bereiche für Garderobe, Museumshops, Gastronomie und andere Möglichkeiten zur Entspannung und Erholung zwischen den Museumsbesuchen.

Bei einem jährlichen Besucherzustrom von 3,5 Millionen, Tendenz steigend, sind die im 19. und frühen 20. Jahrhundert konzipierten Gebäude der Museumsinsel nicht mehr ausreichend, um alle die heute nötigen Funktionen vorzuhalten. Im Sockelgeschoss befinden sich zudem ein Auditorium für Vortrags- und Bildungsveranstaltungen sowie Flächen für Sonderausstellungen.

Das komplizierteste und langwierigste Sanierungsprojekt auf der Insel ist das Pergamonmuseum, das erst nach der Mitte der 2020er Jahre vollendet sein wird. Dabei geht es nicht nur um die Sanierung der bestehenden Gebäudesubstanz, sondern ihr wird noch ein vierter Flügel hinzugefügt, der auf der Hauptebene einen einzigartigen Rundgang durch die Architekturgeschichte der Antike bieten wird. Er setzt im vierten Flügel am Kupfergraben mit Architekturmonumenten aus Altägypten ein, durchzieht im Südflügel Mesopotamien mit der Prozessionsstraße von Babylon und dem Ishtar-Tor, mündet danach

in die griechisch-römische Welt mit dem Pergamon-Altar im Zentrum und findet seinen Abschluss im Nordflügel mit der Mschatta-Fassade, einem der bedeutendsten Zeugnisse frühislamischer Architektur im Nahen Osten. Dieser Rundgang – und das ist wesentlich für die Qualität des Vermittlungs- und Bildungsanspruchs der Berliner Museen – macht dem Besucher deutlich, dass die Wurzeln der griechisch-römischen Antike im Nahen Osten liegen, und dass wiederum die Kunst des frühen Islam nicht ohne die klassische Antike europäischer Prägung denkbar ist. Wer solche Verflechtungen versteht, begreift auch, dass das Wissen von den gegenseitigen Durchdringungen kultureller Traditionen für die Etablierung einer toleranten Gesellschaft unabdingbar ist.

Die Besucher der Museumsinsel werden künftig freie Wahl in der Wegeführung haben. Es gibt die zentrale Eingangssituation durch die James-Simon-Galerie, die von dort aus über das Pergamonmuseum in die anderen Häuser führt. Daneben besitzt jedes Gebäude aber auch seinen eigenen Zugang. Darüber hinaus sind alle Museen mit Ausnahme der quasi als Hochtempel errichteten Alten Nationalgalerie durch die so genannte Archäologische Promenade verbunden, unterirdische Verbindungsgänge, die jedoch nicht nur den Zugang von einem Gebäude in das nächste ermöglichen, sondern großzügig ausgestaltet sein und interdisziplinäre sowie epochen- und kulturübergreifende Ausstellungen aufnehmen werden.

Qualität als Anspruch – zur Zukunft der Museen



Die Qualität im modernen Museumsmanagement beschränkt sich nicht nur auf technische Modernisierung und ansprechende Präsentation der Objekte. Moderne Museumsarbeit erfordert auch exzellente sammlungsbezogene Grundlagenforschung.

Die Qualität eines Museumsstandortes dieser Größe und Bedeutung hängt ganz wesentlich auch von der Gestaltung der Außenräume ab, der wir große Aufmerksamkeit schenken. Der Kolonnadenhof zwischen Neuem Museum und Alter Nationalgalerie ist bereits nach denkmalgerechten Grundsätzen wiederhergestellt worden. Im Zuge der Sanierung des Pergamonmuseums wird der gesamte spreeseitige Bereich und auch der Streifen zwischen Pergamon- und Bode-Museum für den Besucher zugänglich und ansprechend gestaltet werden. Entsprechendes gilt für den Hof zwischen Neuem Museum und der James-Simon-Galerie. Die Besucher werden sich dort frei bewegen können und die Museumsinsel auch als einen umfassend zugänglichen und frei verfügbaren Stadtraum begreifen.

Qualität im modernen Museumsmanagement kann sich jedoch nicht nur auf die technische Modernisierung der Gebäude, auf anspruchsvolle Narrative bei der Präsentation der Objekte und auf eine zum Verweilen einladende Außenraumgestaltung beschränken. Qualität in der modernen Museumsarbeit erfordert zudem exzellente sammlungsbezogene Grundlagenforschung, wobei die Museen und andere Gedächtniseinrichtungen ihre spezifische Kompetenz in die Wissenschaftslandschaft einbringen. In Bezug auf die archäologischen Sammlungen, die einen Großteil der Museen auf der Museumsinsel einnehmen, ist dies mit dem Exzellenzcluster Topoi und dem daraus entstandenen Berliner Antike-Kolleg sehr gut gelungen. Im archäologischen Zentrum, das gegenüber dem Bode-Museums neu errichtet wurde und die Wissenschaftsfunktionen (Fachbibliotheken,

Archive, Studiensammlungen, Restaurierungslabore und Büroräume der Fachwissenschaftler) aus den Häusern der Museumsinsel aufnimmt, befindet sich auch die Geschäftsstelle des Berliner Antike-Kollegs. Dort werden zusammen mit den Berliner Universitäten Promotionsstudiengänge und Fellow-Programme durchgeführt sowie Ideen für neue innovative Forschungsprojekte entwickelt, und zwar stets in enger Zusammenarbeit zwischen den Berliner Museen und anderen universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Berlin und darüber hinaus.

Qualität moderner Museumsarbeit hängt aber auch von einer qualitätvollen Provenienzforschung ab. Mehr denn je steht die Aufarbeitung der Geschichte der Sammlungen im Vordergrund. Dies beginnt bei archäologischen Objekten aus dem Mittelmeerraum und dem Nahen Osten, die gelegentlich von ihren Ursprungsländern zurückgefordert werden, obwohl sie – und das ist entscheidend – damals entsprechend den geltenden gesetzlichen Regelungen (z. B. durch Fundteilungen) ausgeführt worden sind. Dies gilt für Nofretete ebenso wie für den Pergamon-Altar und viele andere Objekte in Berlin. Dabei geht es heute – der mitunter emotionalisierten Tagespolitik in den Herkunftsländern zum Trotz – bei ehemals rechtmäßig ausgeführten Kulturgütern nicht um die Frage einer Rückgabe, aber sie verpflichten zu einer nachhaltigen Kooperation mit den Herkunftsländern. Dazu gehören die gemeinsame Aufarbeitung von Sammlungsbeständen, Ausbildungsprogramme für Kuratoren und Restauratoren, der Austausch von Museumsstücken zu Ausstellungszwecken und andere Formen einer innovativen, partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Insbesondere dort, wo sich Staaten aufgrund kriegerischer und anderer politischer Ereignisse in einer schwierigen Lage befinden, man denke an Ägypten, Irak, Syrien oder Afghanistan, sind deutsche Kulturinstitutionen besonders gefordert, sie nach Kräften bei der Bewahrung und Rettung ihrer Kulturgüter zu unterstützen.

Eine besondere Problematik ergibt sich für die Berliner Museen – wie für viele weitere Sammlungen im ehemaligen Osten Deutschlands – aufgrund der Tatsache, dass sowjetische Trophäenkommissionen bei Kriegsende als Gegenreaktion auf den systematischen Kunstraub und die Kunstzerstörungen der Nazis dort Museen, Bibliotheken und Archive räumten und die Kulturgüter in die damalige Sowjetunion verbrachten. Zwar wurden in den späten 1950er Jahren viele wichtige Objekte wieder in die damalige DDR zurückgegeben, doch noch heute



Eine systematische Provenienzforschung
der Bestände Stiftung Preußischer Kulturbesitz
wird intensiv betrieben.

befinden sich etwa eine Million deutsche Kulturgüter in Russland, die durch das so genannte Duma-Gesetz von 1998 im Zuge einer kompensatorischen Restitution zu russischem Eigentum erklärt wurden. Diese Inbesitznahme durch den russischen Staat widerspricht dem international geltenden Völkerrecht und wird von Deutschland nicht anerkannt. Eine Lösung der politischen und juristischen Frage ist gegenwärtig nicht in Sicht. Stattdessen arbeiten wir seit vielen Jahren an zahlreichen gemeinsamen Vorhaben zur Erforschung und Ausstellung der ehemaligen Berliner Bestände. Dabei geht es vor allem darum, das Schicksal der ehemaligen Berliner Sammlungen aufzuklären, Auskunft über den Aufbewahrungsort der Kulturgüter und ihren derzeitigen Zustand zu gewinnen und sie der Öffentlichkeit und der internationalen Forschung zugänglich zu machen.

Ein weiteres wichtiges Thema bildet die Provenienzforschung mit Blick auf NS-Raubgut. Wir wissen, dass jüdischen Mitbürgerinnen und Mitbürgern während der NS-Zeit im großen Stil ihre Kunst- und Kulturgüter entzogen wurden, die dann vielfach auf verworrenen Wegen in öffentliche Museen, Bibliotheken und Archive in Deutschland gelangten. Seit Verabschiedung der sogenannten Washingtoner Prinzipien 1998 ist die Stiftung Preußischer Kulturbesitz intensiv mit der Durchforstung ihrer Bestände auf verfolgungsbedingt entzogenes Kulturgut der NS-Zeit konzentriert und führt in diesem Kontext mehrere Forschungsprojekte durch. Neben der systematischen Provenienzforschung der Bestände werden aber auch immer wieder gesonderte Anfragen von Erben vordringlich behandelt. Sofern der

verfolgungsbedingte Entzug bestätigt werden kann, ist die Stiftung Preußischer Kulturbesitz stets vorbehaltlos zur Rückgabe bereit. Über 350 Kunstwerke und mehr als 1.000 Bücher wurden bereits restituiert. Alle weiteren Kulturgüter, die vermutlich verfolgungsbedingt in die Sammlung der Stiftung gelangten, deren rechtmäßige Besitzer bzw. deren Erben aber noch nicht ausfindig gemacht werden konnten, werden in die Lost-Art-Datenbank eingestellt.

Museen und andere Kultureinrichtungen spielen heute auch eine wichtige Rolle für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft. Die Qualität moderner Museumsarbeit hängt deshalb auch an der Qualität der kulturellen und interkulturellen Bildungsangebote, die bereitgehalten

Die Arbeit an der Präsentation der außereuropäischen Kunst- und Kulturschätze ist heute vor eine ganz neue Herausforderung gestellt, nämlich die Zusammenarbeit mit Museumsfachleuten, Kulturwissenschaftlern, Künstlern und Indigenenvertretern aus den Herkunftsländern. Multiperspektivität ist eine der entscheidenden Herangehensweisen bei der Neupräsentation der Sammlungen. Sie soll nicht nur den Blick der Europäer auf eine fremde Welt eröffnen, sondern umgekehrt auch die Sichtweisen eben dieser Kulturen einbeziehen. Nur so lassen sich die Objekte in ihrer ganzen Bedeutung begreifbar machen. Die Qualität moderner Museumsarbeit hängt auch davon ab, inwieweit es gelingt, neue Formen der Kooperation mit den Herkunftsländern zu entwickeln. Insofern steht

Qualität als Anspruch – zur Zukunft der Museen

werden. Vordringlich ist, Kinder und Jugendliche an die Werte von Kunst und Kultur heranzuführen, sie für andere Kulturen zu interessieren und dadurch Respekt und Toleranz gegenüber diesen zu fördern. Umgekehrt führen die Staatlichen Museen zu Berlin aber auch Programme für Schulen mit hohem islamisch geprägtem Schüleranteil durch, in denen diese auf ganz neue Wege an christliche Kunst herangeführt werden. Es muss immer das Ziel sein, jedem das jeweils Fremde näherzubringen und Verständnis dafür zu fördern.

Diesem Ziel dient nicht zuletzt auch das Humboldt-Forum, das die Museumsinsel zu einem Ort der Weltkulturen weiterentwickelt. Repräsentiert die Museumsinsel die große Vision des 19. Jahrhunderts, nämlich die Kunst- und Kulturentwicklung Europas mit seinen Wurzeln im Nahen Osten, so erweitert das Humboldt-Forum im teilweise wiederaufgebauten Berliner Schloss diese Perspektive um die Kunst- und Kulturentwicklung Afrikas, Asiens, Australiens, Ozeaniens und Amerikas. Das Humboldt-Forum soll dabei aber nicht nur Museum sein, sondern ein Kunst- und Kulturerfahrungszentrum ganz neuen Zuschnitts, das durch Wechsellausstellungen und vielfältige Veranstaltungen aus den Bereichen Film, Musik, Performatives, aber auch durch Debatten und Vortragsveranstaltungen zu einem lebendigen Zentrum der Auseinandersetzung mit der Welt werden soll. Dabei werden im Humboldt-Forum nicht nur die außereuropäischen Kulturen Thema sein, sondern auch ihre vielfältigen Wechselwirkungen mit Europa.

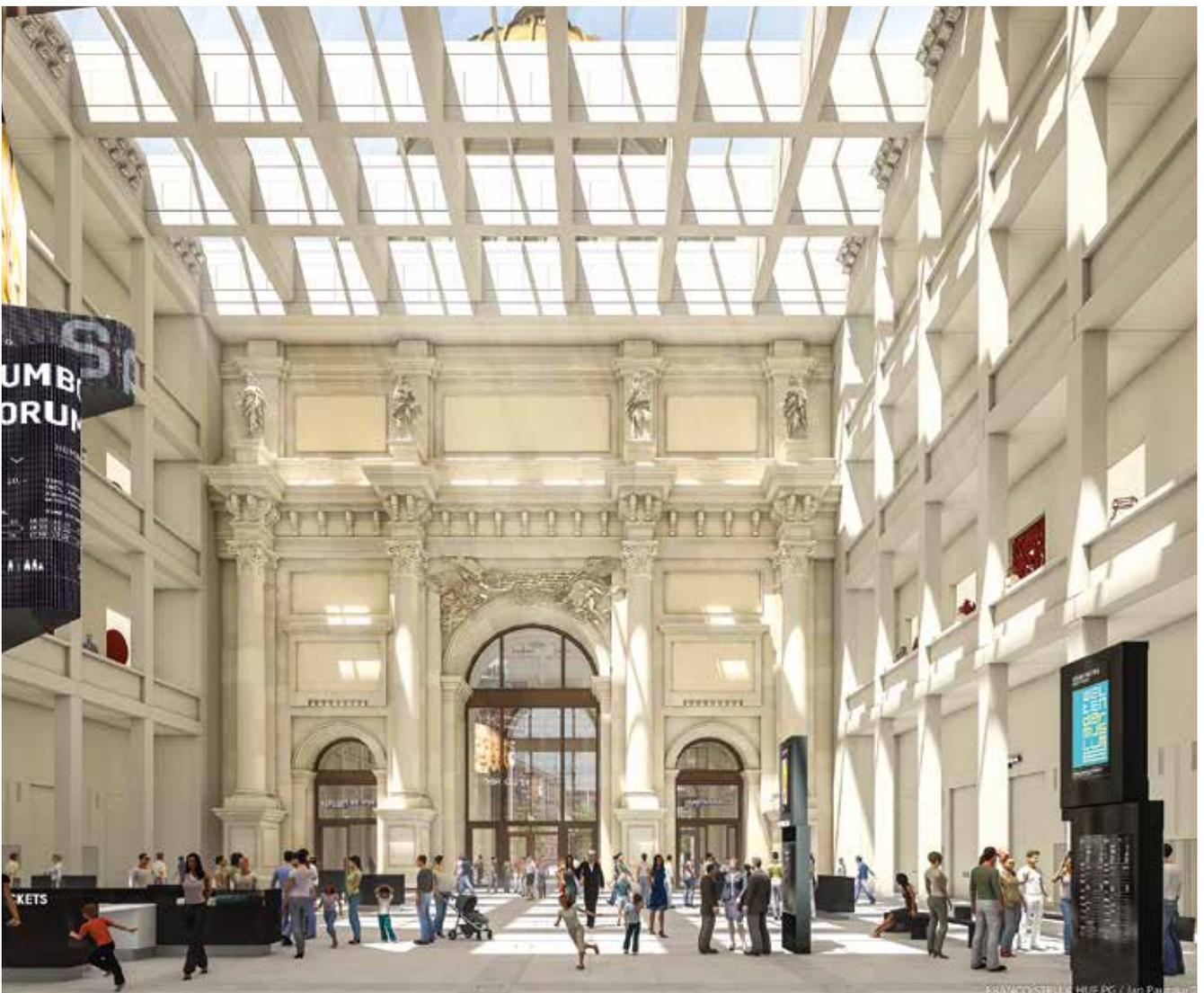
das Humboldt-Forum vor der großen Herausforderung, auch diesbezüglich neue Maßstäbe zu setzen.

Das schließt die Zusammenarbeit mit zeitgenössischen Künstlern ein, denn es ist enorm wichtig, die Sammlungen und die Geschichten, die sie erzählen, nicht als abgeschlossene, ferne Themen der Vergangenheit zu begreifen, sondern Brücken in die Gegenwart zu schlagen, Parallelen aufzuzeigen, die Wurzeln vieler moderner Sichtweisen wie auch Konflikte deutlich zu machen und den Menschen von heute zu erreichen. Noch immer gilt für eine moderne, erfolgreiche Museumsarbeit die alte Doktrin von Wilhelm von Humboldt vom Erfreuen und Belehren. Die moderne Museumsarbeit widmet sich dieser Aufgabe heute mit vielfältigen neuen Formaten, Methoden und Herangehensweisen. Das Ziel bleibt jedoch stets dasselbe, nämlich Menschen in der Fremde eine kulturelle Heimat zu geben und umgekehrt fremde Kulturen näherzubringen, auf dass die Museen ihren Anteil zum Entstehen einer toleranten, respektvollen Gesellschaft beitragen können.

Die Qualität moderner Museumsarbeit hängt also von vielerlei Faktoren ab. Die Museen sind heute vor große Aufgaben gestellt, die sie bewältigen müssen, ohne dabei immer die erforderlichen Finanz- und Personalressourcen zur Verfügung gestellt zu bekommen. Die Annahme, unter solchen Rahmenbedingungen ‚Qualität‘ in der Museumsarbeit mit Hilfe von Kennzahlen oder anderen messbaren Parametern verlässlich und vor

allem zutreffend messen zu können, ist eine Illusion. Zunächst ist das Erkennen der tatsächlichen Herausforderungen in der täglichen Museumsarbeit entscheidend, ob in der Ausstellungskonzeption, in Sanierungsvorhaben, in der Ausstattung mit neuester Infrastruktur, in der sammlungsbezogenen Grundlagen- und in der Provenienzforschung, in den Bildungsangeboten und nicht zuletzt in der Frage, wie Museen ihren Anteil zum Zusammenhalt einer sozial, kulturell und religiös immer heterogener werdenden Gesellschaft leisten. Es geht darum, hierfür – immer unter den jeweiligen individuellen Rahmenbedingungen eines Museums – innovative Wege zu entwickeln und dort, wo das Budget an seinem Ende angekommen ist, mit Hilfe von

Drittmitteln zukunftsweisende Projekte auf den Weg zu bringen. Wenn man also ‚messen‘ will, dann wäre es allenfalls die Erfolgsquote bei der Einwerbung von Drittmitteln. Weitaus angemessener für die Beurteilung der Qualität von Museumsarbeit wäre das Format der Evaluierung, wie diese nicht schlicht Zahlenkolonnen einander gegenüberstellt, sondern immer auch den Rahmen berücksichtigt, innerhalb dessen ein Museum seine Leistungen erbringen soll. Qualität in der Museumsarbeit kann nicht ohne die Frage nach dem Engagement der jeweiligen Träger erörtert werden. Ein intelligentes Qualitätsmanagement ist also von außerordentlicher Bedeutung, denn es geht dabei um nichts Geringeres als um die Zukunft der Museen.



Ein intelligentes Qualitätsmanagement ist von außerordentlicher Bedeutung, denn es geht um die Zukunft der Museen.

Qualitätsmessung durch Vergleichszahlen?

André Jethon

Ehemaliger Persönlicher Referent des Ersten Landesrates und Kämmerers

Das Neue Kommunale Finanzmanagement (NKF) hat zum 1. Januar 2005 die traditionelle Verwaltungskameralistik in den nordrhein-westfälischen Gemeinden abgelöst. Wesentliche Ziele des NKF sind die Umstellung der Buchungslogik auf das Ressourcenverbrauchskonzept und die Entwicklung einer ergebnisorientierten politisch-administrativen Steuerung kommunaler Dienstleistungen auf der Grundlage von Zielen und Kennzahlen. Diese beiden zentralen Zielsetzungen bilden die maßgeblichen Beurteilungsmaßstäbe für den Erfolg des NKF.

Nach einigen Jahren Praxiserfahrung ist festzustellen, dass sämtliche NRW-Kommunen ihr Haushalts- und Rechnungswesen erfolgreich auf das System des NKF umgestellt haben, wohingegen sich der Steuerungsnutzen der neuen Instrumente ausweislich jüngerer empirischer Studien bislang noch nicht durchgängig eingestellt hat.

Dabei sind die Bemühungen, die Steuerung kommunaler Dienstleistungen nicht mehr nur an der Verteilung von Geldmitteln, sondern vielmehr auch an Ergebnissen und Wirkungen ausrichten, alles andere als neu. So hatten sich diverse Verwaltungsreformansätze in den Industriestaaten seit Anfang der 80er Jahre wie das „New Public Management (NPM)“ oder seine deutsche Variante „Neues Steuerungsmodell (NSM)“ zum

Ziel gesetzt, neben einer erhöhten Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Hand auch Daten zur Wirkung und Qualität zu generieren, um damit das Ergebnis des Verwaltungshandelns messbar zu machen und in den Vordergrund zu stellen. Trotz dieser Reformwellen ist es allerdings bis heute weder nachhaltig noch flächendeckend gelungen, derartige Ansätze in den Kommunen praxistauglich zu etablieren.



Für eine Qualitätsanalyse in Museen sind anerkannte Qualitätskriterien und geeignete Indikatoren bzw. Kennzahlen zur quantitativen Messung zwar wünschenswert, aber nicht trivial. In wohl keinem anderen kommunalen Aufgabenbereich fällt allein die Frage nach geeigneten Qualitätskriterien derart vielschichtig wie in der Kultur aus:

- Sind es die Besucherzahlen?
- Ist es der gestiegene Bildungsgrad der Besucher?
- Ist es das Alleinstellungsmerkmal der Sammlung?
- Ist es die Reduzierung des Budgets um beispielsweise 5 %?
- Oder ist es die Breitenwirkung, die Relevanz, die Nachhaltigkeit, die Barrierefreiheit, die Nutzerfreundlichkeit, das gute Betriebsklima?

Mit welchen Indikatoren können diese oder andere Qualitätsmerkmale gemessen werden? Können Museen durch Kennzahlen mit anderen verglichen und gesteuert werden? Oder folgt die Kultur eigenen Regeln, die zahlenmäßige Erfassung und Bewertung gar nicht zulassen?

Vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen hatten die Teilnehmenden des Panels „Qualitätsmessung durch Vergleichszahlen?“ die Möglichkeit, von ihren Erfahrungen im Umgang mit Kennzahlen zu berichten und die Chancen einer kennzahlengestützten Qualitätsmessung in Museen zu diskutieren.



Qualitätsmessung aus Sicht der Politik

Silke Rommel

Mitglied des LWL-Kulturausschusses

Ziel von Kennzahlen ist es, über die Funktion der Rechenmethode und die Beschäftigung mit Liquiditätsinformationen oder den Ressourcenverbrauch hinaus, mit dezidierten Zielvorstellungen der Politik ein Instrument zur Steuerung zu sein. Idealerweise vermitteln Kennzahlen also den Politikerinnen und Politikern, wie erfolgreich die beschlossenen Maßnahmen zur Erreichung der politischen Ziele sind.

Die Erwartungen der Politik an das neue kommunale Finanzmanagement (NKF) waren dementsprechend hoch. Die Erfahrungen des LWL-Kulturausschusses fielen hingegen ernüchternd aus. Der Haushalt bot deutlich mehr Zahlen, aber wenig konkrete Informationen darüber, was sich hinter den einzelnen Haushaltstiteln verbirgt. Alleine im Kulturbereich beschäftigt sich der Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) mit 270 Kennzahlen. Dazu gehören nicht nur Besucherzahlen, sondern auch die Auflage der Museumstour und die Anzahl der Leihvorgänge in den Bibliotheken. Diese Zahlen sind insofern informativ, als sie veranschaulichen, was sich hinter den einzelnen Produkten der Kultureinrichtungen verbirgt. Eine politisch-administrative Steuerung ließ sich durch sie alleine jedoch nicht bewerkstelligen.

In der Politik wuchs das Interesse an einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem Thema Kennzahlen. In den daraufhin abgehaltenen Workshops für das LWL-Kulturdezernat wurde jedoch festgestellt, dass

sich die Wahl sinnvoller Kennzahlen für den Kulturbereich schwierig gestaltet. Ein intensiverer Prozess ist dazu notwendig. Das Ergebnis der Debatte war die momentane Beibehaltung der bisherigen Kennzahlen, jedoch auch die Schärfung des Bewusstseins um ihre Grenzen. Zudem wurden die wichtigsten Kennzahlen der LWL-Kultureinrichtungen auf einem komprimierten Überblick, dem „Datenblatt Kultur“, zusammengefasst. Darauf sind etwa die Besucherzahlen, die Personal- und Gebäudekosten und der Deckungsgrad zu finden.

Darüber hinaus hat sich eine lebhafte Diskussion über die Definition und Messbarkeit von Qualität in Kultur entwickelt. Die Frage, ob sich Kennzahlen für den Kulturbereich finden lassen oder dieser gegebenenfalls zu heterogen ist, wird ausführlich diskutiert. Sollten sich Kennzahlen finden, stellt sich die Frage, ob der Aufwand für die praktikable Umsetzung gegebenenfalls zu hoch ist. Auch die spezifischen Schwierigkeiten des Verfahrens sind zu eruieren.

Haushaltsexperten wie Manfred Busch, Stadtkämmerer der Stadt Bochum, sagen, dass zur effektiven Planung und Handlung die Aufstellung eines wirkungsorientierten Haushaltes von Nöten sei. Dabei stelle der Kulturbereich keine generelle Ausnahme dar. Wenngleich die Findung von Kennzahlen dort mehr Aufwand bedeute, seien alle fachlichen und sachlichen Probleme nach Busch grundsätzlich lösbar. Die Verwaltung steht dieser Auffassung skeptisch gegenüber. Die Politik hat noch kein einheitliches Meinungsbild geformt. Eine Fortsetzung der Diskussion um diese Thematik wird angestrebt.

Ein Merkmal von Qualität von Museen ist laut dem Beitrag von Frau Prof. Grütters, dass in einem guten Museum niemand ausgeschlossen sei. Der Landschaftsverband Westfalen-Lippe erhebt den Anspruch, ein breites Besucherspektrum anzusprechen und strebt nach einer barrierefreien Gestaltung der kulturellen Angebote. Durch niedrigschwellige Angebote, wie etwa eintrittsfreie Tage oder zielgruppenorientiertes Kulturmarketing, sollen Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Einschränkungen, sowie Senioren, Kinder und Jugendliche angesprochen werden. Es mangelt jedoch derzeit noch an Informationen über den Effekt der

zielgruppenspezifischen Angebote. Eine relevante Kennzahl ist beispielsweise die Anzahl der außerkulturellen Institutionen, mit denen ein Museum zusammenarbeitet. Dazu gehören Seniorenheime, Kindertagesstätten, Migrantenverbände und Behindertenvereine.

Das LWL-Museum für Kunst und Kultur ist ein Beispiel für den Legitimationsdruck auf die Einrichtungen von Seiten der Kulturpolitik. Die Öffentlichkeit und die Politik erwarten nach einer Investition eine Qualitätssteigerung. Die bauliche Qualität des Museums ist etwa anhand von Energieeffizienzkennzahlen zu messen. Der Anspruch des LWL-Museums für Kunst und Kultur hingegen, die nationale und internationale Strahlkraft zu verbessern, gestaltet die zahlenorientierte Betrachtung weit schwieriger. Es stellt sich die Frage, wie man ein gestärktes internationales Renommée eines Museums messen kann.

Zu guter Letzt ist in der Politik zu beachten, dass Kennzahlen irreführend sein können. Besucherzahlen und Kundenzufriedenheit sind für sich selbst nicht erklärbar, wenngleich dies der Anspruch von Kennzahlen sein sollte. Sie sind nur in einem Kontext von Sach- und Hintergrundwissen zu interpretieren.



Besucher in einem Raum der Gegenwartskunst.

Qualitätsmessung im Marketing

Prof. Dr. Bernd Günter

Professor für Betriebswirtschaftslehre/Marketing an der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf

Kulturbetriebe kommen heutzutage ohne Kennzahlen nicht mehr aus, denn diese dienen der Zielfestlegung und der Nachverfolgung einer Veränderung oder Verbesserung in der Qualitätsarbeit. Der Zahlengläubigkeit unserer Gesellschaft muss aber eine enge Grenze gesetzt werden, wenn Raum bleiben soll für kreative Arbeit, die nicht quantitativ erfassbar ist.

Kennzahlen sind ursprünglich ein Element des Controllings. Controlling bedeutet nicht nur einfach Kontrolle auszuüben, sondern bei der Zielformulierung und Zielverfolgung zu unterstützen. Wichtig ist, dass diese Ziele von der Einrichtung selbst gesetzt und nicht von der Politik aufgezwungen sind. Dann kann Controlling deutlich machen, ob man sich mit dem geplanten Vorhaben noch auf Kurs befindet. Erst am Ende übt die Steuerungsfunktion eine weiterführende Kontrolle aus. Womöglich fällt es einem leichter, mit Kennzahlen umzugehen, wenn man in Anbetracht dessen die Funktion des Controllings akzeptiert.

Kennzahlen dienen also der Verfolgung einer Entwicklung. Diese kann ein Vergleich von mehreren Jahren (also z. B. 2013/2014) oder einzelnen Akteuren, wie etwa verschiedenen Museen oder verschiedenen Abteilungen miteinander, sein. Benchmarking hält Veränderungen und Verbesserungen in der Qualitätsarbeit fest und weist so beispielsweise die Auswirkungen von neuen Errungenschaften, einem Umbau und der Erreichung einer neuen Zielgruppe nach.

Bestimmte Kennzahlen sind demnach absolut sinnvoll, um Ressourcenverschwendung zu vermeiden. Die Eignung hängt jedoch davon ab, in welchem Bereich Kennzahlen angewendet werden. Es gilt dabei drei, wenngleich nicht ganz trennscharfe, Bereiche im Museum zu unterscheiden:

Im „inneren“ Bereich befindet sich der Kern der Museumsarbeit. Dies ist am deutlichsten in Kunstmuseen zu erkennen, denn der Bereich umfasst, welche Werke man wie ankauft, sammelt, ausstellt und vermittelt. Die Qualität dieser Museumsarbeit entzieht sich weitestgehend den operationalen, quantitativen Kennzahlen. Zur Bewertung eignen sich besser qualitative Aussagen, Meinungen und Würdigungen von Experten und einem kundigen Fachpublikum.

Der „äußere“ Bereich, die Schale um ein Museum, angefangen bei Leitsystemen, der Architektur und dem Besucherservice (z. B. Café, Museumsshop, Merchandising) ist den Kennzahlen gut zugänglich. Diese Leistungsbereiche sind wirkungsorientiert messbar. Beispielsweise

eignet sich dazu eine Publikumsbefragung, wenngleich es in diesem Gebiet gewisse Begrenzungen gibt, zum Beispiel Arbeitszeit und finanzieller Aufwand.

Der dazwischen liegende „mittlere“ Bereich, in dem maßgebliche Wirkungen der Museumsarbeit zum Tragen kommen, besteht aus der Informations- und Bildungsarbeit (z. B. Museumspädagogik). Er lässt sich messen, aber nicht an normalen Kennzahlen, sondern über Befragungen der Besucher: Was haben wir kurzfristig und langfristig beim Publikum erreicht? Auch hier bringen die Aktivitäten der Marktanalyse, der Publikumsforschung und der Evaluation personelle und finanzielle Probleme mit sich.

Es ist demnach dafür zu plädieren, kennzahlenorientiert zu arbeiten, jedoch zwischen den drei genannten Einsatz- und Wirkungsbereichen zu unterscheiden. Die eigentliche Bewertung des „inneren“ Bereichs der Qualität in Museen ist dabei den fachlichen Experten zu überlassen.

Es gibt zwei besondere Varianten und Anwendungen von Kennzahlensystemen, die von den Betriebswirten und Unternehmensberatern vorgeschlagen worden sind. Zum einen propagieren einige Wissenschaftler breite und differenzierte Kennzahlensysteme in Form einer Balanced Scorecard oder Public Score Card. Die Diskussion um die Umsetzung in Kulturbetrieben hat mittlerweile jedoch auch bei den Betriebswirten aufgehört, da vor allem kleinere und mittlere Museen damit vollkommen überfordert sind. Auch wenn dieses Kennzahlensystem theoretisch sinnvoll ist, scheitert es weitgehend an der praktischen Umsetzung.

Zum anderen wird häufig das System des Benchmarking diskutiert und vorgeschlagen. Benchmarking sucht nach Best-Practice und ergibt schlussfolgernd nur in den Bereichen Sinn, in denen man sich verbessern will. Dazu wird ein Vergleich mit anderen Organisationseinheiten oder Institutionen, möglichst mit den Besten, angestrebt. Ein institutionelles Benchmarking ist jedoch nicht immer sinnvoll. Ziel ist es, möglichst über den Tellerrand hinauszuschauen. Demnach sollten nicht ausschließlich ähnliche Einrichtungen, wie etwa Museen, miteinander verglichen werden. Besser ist es, sich bei anderen Kultureinrichtungen und Organisationen zu bedienen oder gar in noch entferntere Branchen zu blicken, wenn dort etwas besser gemacht wird.

Ein funktionales Benchmarking hingegen nimmt einzelne Aufgaben und Teile eines Arbeitsprozesses, in denen es Defizite gibt, und sucht nach Best-Practice für solche Arbeitsprozesse in anderen Einrichtungen. Möchte sich eine Kultureinrichtung in der Aufarbeitung von und in der Reaktion auf Feedback verbessern, kann man von allen Unternehmen beziehungsweise Institutionen, die Beschwerdemanagement praktizieren, etwas lernen. Geht es etwa um Verbesserungen bei der Rückgewinnung verloren gegangener Besucher, kann aus Vergleichen mit dem stationären Buchhandel gelernt werden, der Erfahrungen mit der Rückgewinnung von zum Online-Buchhandel abgewanderten Kunden gesammelt hat. Ein derartiges funktionales Benchmarking lässt sich anwenden auf Netzwerke und Kooperationsbildung, Gestaltung von Plakaten und Internetauftritten, Schulung von Kassenpersonal im Besucherservice, Zielgruppenanfragen, Beschwerdemanagement, Crowd-Funding, Organisation des Tages der offenen Tür und vieles mehr. Ein auf externe Vergleiche ausgerichtetes, funktionales Benchmarking ist für Museen in vielen Fällen sinnvoll. Eine politisch-administrative Steuerung geht jedoch weit darüber hinaus – wohl zu weit!

Das Arbeiten mit Kennzahlen erzeugt eine Reihe von Absurditäten. Im Guggenheim Museum in Bilbao ist einer dieser Extremfälle zu finden: Die Ausstellung im Museum ist nur schwer durch eine Besucherbefragung zu bewerten, da vielleicht 80% der Besucher wegen der Architektur kommen und nur 20% wegen der Ausstellung. Welche Kennzahl sollte die Mischung aus diesen Interessen erfassen? Eine Lösung gibt es nicht. Schockierend ist auch der Umgang mit der einen Kennzahl, die an Hochschulen fast alles bestimmt: die Drittmittelinwerbung. Das wissenschaftliche Arbeiten wird dabei in den Hintergrund gedrängt. Kurios für den Betriebswirt ist es zu beobachten, dass nur die Beträge, die eingeworben werden, in Kennzahlen verarbeitet werden. Wofür man sie ausgibt und welche Wirkung damit erzeugt wird, interessiert kaum und wird in Kennzahlen kaum einmal erfasst.

Das Verlangen, die Strahlkraft von Kulturbetrieben zu messen, findet sich natürlich ähnlich im kommerziellen Bereich wieder. In erfolgreichen Unternehmen besteht deren Wert und Vermögen besonders in ihrem Markenwert. Zu nennen sind beispielsweise internationale Institutionen wie Coca Cola, Google, Apple, aber auch

Henkel und Volkswagen. Der Wert dieser Marken ist mit unterschiedlichem Erfolg und in unterschiedlicher Vollständigkeit versucht worden zu messen. Er würde jedoch in einer Kennzahl, die nur auf Kosten, Finanzen und Vermögensgegenstände ausgerichtet ist, keine sinnvolle Anwendung finden.

Qualitätsmessung im Marketing

Die Kulturbetriebe sollten sich angesichts des starken politischen Interesses an der Debatte um eine aktive Mitgestaltung der Kennzahlensysteme bemühen. Um aus der defensiv geführten Finanz- und Kostendiskussion herauszukommen, ist zu empfehlen, dass die Einrichtungen in eine offensive Leistungsdiskussion gehen. Dazu eignen sich Leistungsdokumentationen, die zwar auch einige quantitative Messmarken enthalten, aber in erster Linie viele inhaltliche Aussagen, etwa zu Innovation und Kooperationen, treffen.

Der Blick sollte nicht auf ein Gesamtsystem von Kennzahlen gerichtet sein, sondern ein Herunterbrechen auf die Aufgaben, die jeder einzelne Mitarbeiter mit vertreten kann, anstreben. Es bietet sich aufgrund der knappen Ressourcen an, dort zu beginnen zu arbeiten, wo Defizite bestehen und noch kein Best-Practice ausgeführt wird.

Für diese Bereiche ist über eine klare und realistische Zielsetzung mit wenigen Kennzahlen nachzudenken.

Die Ziele und besonders Zielgruppen zu priorisieren, ist dabei ein brisantes Thema. Diesen Zielgruppen eine unterschiedliche Wertigkeit danach beizumessen, von

welchem Interesse sie für das Haus sind, ist schwierig. Eine Lösung könnte sein, zunächst die Multiplikatoren innerhalb der Zielgruppe zu priorisieren, in der Hoffnung, mit ihnen weiter an Empfehlungsmarketing, Social Media Netzwerken, etc. arbeiten zu können.

Das Ergebnis muss sein, dass in einem Kulturbetrieb kritisch, aber auch bewusst und sensibilisiert mit der eigenen Arbeit umgegangen wird. Sich mit der Wirkung auf die Besucher zu befassen, sollte das interne Ziel sein und nicht das Ergebnis der politischen Steuerung. Zuletzt sind die eigenen Leistungen den Stakeholdern, besonders den Politikern, den Medien, der Öffentlichkeit und den Besuchern offensiver transparent zu machen. Eine halbjährliche bis jährliche Leistungsdokumentation von einigen wenigen Seiten, die nach außen gegeben wird, würde einen Teil der Diskussion entschärfen.



Neue Perspektiven für die Museumsarbeit ergeben sich durch den Einsatz von Kennzahlen.

Qualitätsmessung in der musealen Förderung

Dr. Ulrike Gilhaus

LWL-Museumsamt für Westfalen

Das LWL-Museumsamt berät und fördert etwa 650 kommunale und vereinsgetragene Museen in Westfalen-Lippe. Die Frage nach dem Erfolg eines kommunalen Museums ist aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten: Man kann Kriterien anlegen, die sich an den Standards des Deutschen Museumsbundes orientieren. Mit Hilfe dieser Standards lässt sich für ein Museum feststellen, wo Defizite sind (z. B. eine unzureichend dokumentierte Sammlung oder konservatorische Aspekte). Daran alleine ist die Qualität eines Museum jedoch nicht festzumachen.

Besser ist es, sich an den ethischen Richtlinien für Museen von ICOM zu orientieren. Diese heben hervor, dass ein Museum vor allem eine gemeinnützige, der Öffentlichkeit ständig zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung sein soll. Diese Betrachtung der gesellschaftlichen Wirkung eines Museums ist schließlich auch das, was die Politikerinnen und Politiker primär interessiert: Das finanzielle Engagement sollte Wirkungen zeigen, die sich an den gesellschaftlichen Bedarfen orientieren.

Kennzahlen stellen in diesem Zusammenhang ein Hilfsmittel der Kommunikation dar, um sich mit den Leistungen eines Museums für die Gesellschaft auseinanderzusetzen. Sie erfassen die Brückenfunktion, die ein Museum mithilfe der in ihm arbeitenden Menschen und seiner Formate zu den Bürgerinnen und Bürgern, wie auch den Fachkollegen entwickelt. Ein Museum ist dann erfolgreich, wenn es sowohl mit der Öffentlichkeit, als

auch mit den Fachkollegen in einem positiven Austausch steht. Dabei ist es unabdingbar, dass der Austausch in beide Richtungen geht.

Sollte dies nicht der Fall sein, kann es zu negativen Entwicklungen in einem Museum kommen. Ein gut ausgestattetes Museum mit einer tollen Einrichtung, das jedoch das Gefühl vermittelt, die Museumsleitung kommuniziere hauptsächlich mit sich selbst, hinterlässt einen isolierten Eindruck. Auf lange Sicht wird ein solches Museum nicht erfolgreich sein. Das in der Diskussion des heutigen Vormittages benutzte Bild des Eisbergs besagt jedoch auch, dass sich hinter den Kulissen viele interne Prozesse abspielen. Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der Fachwelt muss demnach genauso geleistet werden. Es geht also nie ausschließlich um die Kommunikation mit den Gästen.

In den vorherigen Beiträgen wurden abstrakte Kriterien herangezogen, darunter Breitenwirkung, Nachhaltigkeit, Partizipation, Integration, gesellschaftliche Relevanz, Verankerung, Besucherzahlen und Kooperationen. Ich möchte das gern anhand unserer Beratungsarbeit konkretisieren. Im Sinne der Kennzahlen müsste man dann Fragen wie diese stellen: Hat das Museum gemäß seines Profils wechselnde inhaltliche Akzente für unterschiedliche Zielgruppen, Interessenshorizonte, Fragestellungen in seinen Ausstellungen und Formaten? Treffen die Ausstellungen und Formate den Interessenshorizont der Bürgerinnen und Bürger, sind sie also gut besucht? Gibt es immer wieder neue Formate und Vermittlungsformen für ein breites gesellschaftliches Spektrum?

Aktiv formuliert kommt hier zum Tragen, dass Menschen sich mit einem Museum verbunden fühlen, wenn es erfolgreich ist. Sie schenken dem Museum Objekte, bringen sich in ehrenamtliche Arbeit ein, organisieren Freundeskreise und Spenden, sorgen für eine Verankerung in der örtlichen Gemeinschaft, folgen Aufrufen in der Zeitung, bringen Zeitzeugenbeiträge und Sponsoren aus der Bürgerschaft, die sich an den Aktivitäten des Museums beteiligen. All das könnte sich in Kennzahlen ausdrücken.

Darüber hinaus gibt es in einem gut funktionierenden Museum einen Austausch mit gesellschaftlich relevanten Gruppen: Vereine nutzen das Museum, Interessensgemeinschaften treffen sich dort, Schulen nutzen Ausstellungen und Sammlungen für ihren Unterricht. Diese Aktivitäten machen das Museum zum Ort des gesellschaftlichen Lebens. Das Museum geht aber auch auf die Gruppen zu und unterstützt Schulen und andere Bildungsträger, wie etwa Volkshochschulen, Jugendeinrichtungen, Archive, Gewerkschaften, Kirchen und Parteien. Auch für die Bedarfe der Stadt öffnet sich ein Museum und beteiligt sich beispielsweise an Stadtjubiläen, der Senioren- und Jugendarbeit und der Inklusion. In anderen Worten: Das Museum entwickelt Strahlkraft in seiner Stadt und seinem Umfeld, es regt Kommunikation und eine Kultur der Begegnung an.

Nach innen gerichtet ist die Qualität der Forschungsarbeit weniger an der Anzahl der Publikationen einer Einrichtung festzumachen, sondern an der Auswahl der Themen und an der Frage, ob diese sich am Interesse

der Öffentlichkeit und an der Sammlung orientieren. Wenn die Beiträge hingegen einseitig und akademisch sind, kann diese Forschungsarbeit auch von einer Universität übernommen werden. Fachliche Kooperationen und Netzwerke sind dabei ebenso ein Kriterium wie die Frage, ob es Ausstellungen gibt, die wandern oder ob die Exponate gut gelagert, dokumentiert und digitalisiert sind und der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen, also ausgeliehen werden. Ein Museum kann sich auch bei Ereignissen auf fachlicher Ebene einbringen. Im Kontext des Jubiläums zum Ersten Weltkrieg können Museen beispielsweise kleine Fachkolumnen publizieren oder Beiträge zu Diskussionen um Straßenbenennungen liefern.

Bewertungsportale und kleine Befragungen spiegeln zudem wider, wie das Museum von den Besuchern betrachtet wird: Wie freundlich ist das Museum? Wie wird sein Personal bewertet? Ist es kompetent? Wie werden die Serviceleistungen im Shop oder Café bewertet? Welche Beschwerden kommen herein und wogegen richten sie sich? Und: Handelt es sich um Kritikpunkte, die vom Museum selbst beeinflussbar sind?

Die Museumsberatung setzt bei ihrer Bewertung der Arbeit durchaus bei solchen konkreten Fragen an, um Optimierungsbedarfe zu ermitteln. Gerade die kleineren Museen können jedoch nicht immer in allen genannten Feldern aktiv sein. Das Hellweg-Museum in Unna z.B. verfügt lediglich über eine Teilzeit-Kraft im Rahmen von 25 Stunden pro Woche. Dort können mit den geringen verfügbaren Ressourcen nicht alle wünschenswerten Arbeitsfelder vorangebracht werden. Wenn ein Museum jedoch in einigen dieser Bereiche eine positive Leistungsbilanz entwickelt, kann es häufig in der lokalen Politik eine positive Resonanz erzeugen. Diese Leistungsbilanz darf durchaus individuellen Charakter haben und muss nicht vergleichbar sein mit der anderer Einrichtungen. Es muss schließlich möglich sein, dass ein Museum seine individuellen Schwerpunkte setzt und darauf aufbauend seine Leistungen offensiv nach außen transparent macht. Die zuvor genannten Aspekte könnten dann Kriterien darstellen, an denen diese gesellschaftliche Wirkung gemessen wird, weil hieran die Brückenfunktion des Museums in die jeweilige Gemeinschaft hinein sehr gut ablesbar wird.

Qualitätsmessung in Kulturbetrieben

Dr. Hagen W. Lippe-Weißfeld

Kaufmännischer Direktor und Vorstand der Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen

Kennzahlen können zur Messung von Qualität in Museen unter bestimmten Umständen hilfreich sein. Für ihren strategischen Einsatz bedarf es jedoch entsprechender Steuerungskompetenzen und des Risikobewusstseins über die möglichen Auswirkungen.

Die Stiftung Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen ist ein non-profit Bildungsinstitut. Sie hat einen Umsatz von circa 15 Millionen Euro jährlich, beschäftigt rund 100 Mitarbeiter, verfügt über eine Ausstellungsfläche von 11.500m² an drei verschiedenen Standorten in Düsseldorf und erwartet dieses Jahr insgesamt etwa 300.000 Besucher. Wie in jedem anderen künstlerischen Betrieb, existiert auch in der Kunstsammlung ein Spannungsfeld zwischen den künstlerischen Produktionen, die Geschichte und Geschichten emotional erzählen auf der einen Seite, und den naturgemäß knapper werdenden Ressourcen Zeit, Geld und Personal auf der anderen Seite. Zeitgleich steigen die Erwartungshaltungen an die Leistungen der Institute.

Verschiedene Praxisbeispiele können den Spannungsbogen, in dem wir uns bewegen, verdeutlichen. Zunächst Beispiele aus der Innenperspektive: Als ich 2009 in die Kunstsammlung kam, durfte ich zunächst vier Wochen lang ausschließlich Gespräche mit den Mitarbeitern führen, um das Umfeld kennenzulernen. Im Zuge dieser Erfahrung habe ich so unter anderem die neuen Kollegen gefragt, was zum Beispiel die aktuelle Ausstellung

kosten würde. Man antwortete mir, dass man das bisher nicht zu wissen brauchte, weil die Budgetführung und Kostenverteilung grundsätzlich und ausschließlich in den Händen der Geschäftsführung lag. Ich habe mich dann danach erkundigt, wie viele Kataloge pro Ausstellung gedruckt und schlussendlich verkauft werden würden. Hierauf erhielt ich die Auskunft, dass in der Regel etwa 5.000 Exemplare standardmäßig gedruckt würden, weil bekannt sei, dass die Produktionskosten bei steigender Auflagenzahl sinken würden. Meine Frage nach den Besucherzahlen wurde mit einem Augenzwinkern durch das Zitat des Gründungsdirektors der Kunstsammlung, Werner Schmalenbach, beantwortet: „Was interessieren mich die Besucher? Mir muss die Ausstellung gefallen!“

Als Beispiel für die Außenperspektive dient ein Gespräch mit einem Sponsor um einen höheren sechststelligen Betrag. Auf die Frage des Vorstands des potentiellen Sponsors nach dem Return On Investment (ROI) seines Engagements haben wir für ihn eine Präsentation vollständig ohne Kennzahlen vorbereitet. Sie war stattdessen emotional auf die Marke des Sponsors zugeschnitten: Welche Zielgruppe hat der Sponsor?

Auf welchen Märkten agiert er? Welche Ziele hat er auf Hauptversammlungen kommuniziert? Wie wird seine Marke durch die Strahlkraft der Marke Kunstsammlung NRW bereichert? Die Präsentation hat am Ende den Geldgeber überzeugt und, angepasst an seine Bedürfnisse, abgeholt. Das Ergebnis war, dass der Sponsor sich bei der Kunstsammlung gut aufgehoben fühlte, mit seinem ROI zufrieden war und uns das Sponsoringgeld für unser künstlerisches Projekt mit Begeisterung zur Verfügung stellte.

Um das natürliche Spannungsfeld künstlerischer und ökonomischer Interessen auszugleichen, müssen Kultureinrichtungen demzufolge ihre Ziele ganz klar definieren und ausformulieren. Darüber hinaus sollten die Ziele ruhig nach außen kommuniziert werden, um alle Stakeholder gleichermaßen anzusprechen und mitnehmen zu können.

Die Stiftung Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen verfügt über ein profundes Controlling mit einem detaillierten Berichtswesen. Alle Berichte werden wöchentlich zur Verfügung gestellt, um die Steuerungsfähigkeit des Hauses sicherzustellen. Dazu gehören die Liquiditätsplanung, der Wochenbericht der Vorwoche, der Monatsbericht, der Quartalsbericht, der Jahresabschluss, aber auch z. B. ein Bericht der Sicherheitsabteilung. Auf diese Weise werden alle zuständigen Mitarbeiter präzise über die Geschehnisse im Haus, die sie betreffen, informiert und entscheidungsfähig gemacht.

Die Quartalsberichte enthalten genau wie ein Jahresabschluss einen Lagebericht. Auf der ersten Seite befinden sich Informationen wie etwa Besucherzahlen, Führungsstatistiken, der Energieverbrauch usw. Ziel ist es, Transparenz zu schaffen. Auf diese Weise kann die Politik beispielsweise zu jeder Zeit genau über bestimmte Kennzahlen informiert werden. Es kann z. B. kommuniziert werden, dass im letzten Jahr 8 % weniger Energie verbraucht worden ist und die Kostenersparnis aufgezeigt werden.

Die erste These lautet daher: Rüste dich selber, damit du sprachfähig wirst! Das bedeutet, dass die Kultureinrichtungen sich intern Rüstzeug aneignen und erarbeiten müssen. Dieses Rüstzeug können Kennzahlen genauso wie ein Leitbild mit Visionen, Werten und der Mission des Museums sein. Es sollte alle Mitarbeiter überzeugen, denn alle Beteiligten müssen sich am Ende auf dieselben Ziele verständigen. Uns vereint die Liebe zur Kunst, sodass alle Beteiligten das Haus nach vorne bringen wollen. Wenn die Mitarbeiter von unseren gemeinsamen Vorhaben überzeugt sind, sind sie auch gewillt, aktiv mitzuwirken.

Das Rüstzeug muss schließlich nach außen getragen werden: Stakeholder, Drittmittelgeber, private und öffentliche Sponsoren, das Kuratorium, die Politik, die Öffentlichkeit und Presse haben auf Kultureinrichtungen jeder eine andere Sicht. Alle müssen wir bei den Prozessen, die wir steuern, aufmerksam im Blick behalten.

Die zweite These lautet: Kennzahlen elastischer angehen! Jede Zielgruppe interessiert sich nur für spezifische Kennzahlen. Deshalb ist es wichtig, ihnen nur die zu geben, die für sie tatsächlich von Interesse sind, anstatt ihnen komplexe Zahlenwerke und Kennzahlen auszuhändigen, die sie nicht interessieren und die sie gegebenenfalls auch gar nicht verstehen können, weil jeder diese Zahlen vor seinem individuellen Erfahrungshintergrund liest. Für jeden Kontext gibt es also bestimmte Kennzahlen, die es zu vermitteln und zu erklären gilt. Dann fühlen sich die Zielgruppen ernst genommen, gut informiert und unterstützen folglich die Vorhaben der Kultureinrichtung.

Hilfreich ist zudem, die interne Organisation möglichst klar zu strukturieren und zu definieren. Dazu gehört es, ein Organigramm anzufertigen und Jobprofile anzulegen, um jeden Mitarbeiter über den genauen Umfang seines Aufgabenbereiches in Kenntnis zu setzen. Jeder einzelne Mitarbeiter möchte ja konkrete Zuständigkeiten für seinen Bereich haben und diese verantwortungsvoll ausüben können. Zudem ist es sehr empfehlenswert, mit den Mitarbeitern gemeinsam ein Leitbild mit klaren Zie-

len zu formulieren und nach außen zu kommunizieren. Interne Aktivitäten werden dann daran gemessen, ob sie das Leitbild der Institution umsetzen helfen oder nicht. Wenn sie daran vorbei gehen, dann muss der Bezug zum Leitbild und damit zu den übergeordneten Zielen der Institution noch stärker herausgearbeitet werden.

Weise konstruktiv zusammen und verabreden gemeinsam Kennzahlen, Ziele und Projekte. Das gegenseitige Grundwissen, Transparenz und menschliches Vertrauen qualifizieren die Diskussion und den Austausch dann in jeder Hinsicht.

Qualitätsmessung in Kulturbetrieben

Auf diese Weise kommt ein Prozess der Dynamisierung und Präzisierung in Gang. Er setzt allerdings einen proaktiven Gestaltungswillen voraus. Das bedeutet nicht abzuwarten, sondern erst zu investieren und zu liefern, um die Stakeholder zu überzeugen.

Als Kulturministerin Ute Schäfer 2010 ins Amt kam, hat sie innerhalb ihres ersten Amtsmonats ein eintägiges Praktikum in der Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen absolviert. Sie hat sich dabei detailliert mit den spezifischen Themen des Hauses vertraut gemacht. Darunter das System des Wirtschaftsplans, des Berichtswesens, Controllings, aber auch der Funktionsweisen der Restaurierung, der Ziele der Wissenschaft und Bildung und vielem mehr. Sie hat zugehört und Fragen gestellt. Auf diese Weise hat sie sich ein Grundverständnis der Bedürfnisse unserer Kultureinrichtung angeeignet, was auf viele Kulturbetriebe im Land übertragbar ist. Die Erfahrungen mit dieser Arbeitsweise waren für alle Beteiligten sehr gut.

Hieraus folgt der Appell an alle Stakeholder als dritte These: Beschäftigt euch bitte mit den Kultureinrichtungen auf eine qualifizierte und differenzierte Weise! Hört zu und schaut euch die Situation in den Kulturbetrieben in Ruhe an. Wenn man die Funktionsweise von Kultureinrichtungen anhand eines Beispiels verstanden hat, eröffnet sich sofort eine qualifizierte Diskussionsbasis. Im Idealfall arbeiten Politik und Kultur auf diese

Die vierte und letzte These lautet: Intern müssen Ziele festgelegt und die Beteiligten für Fragen sensibilisiert werden. Wenn es schließlich an der Zeit ist, auf Fragen der Stakeholder zu Wirkung und Qualität zu reagieren, sollte von allen Mitarbeitern idealerweise eine ähnlich fachkundige Antwort gegeben werden können.

Gewünschte Kennzahlen sollten für die Mitarbeiter konkret definiert werden. So sollte beispielsweise im Bereich der Vermittlung intern ganz konstruktiv hinterfragt werden: Wie viele museumspädagogische Formate haben wir? Wie viele Besucher haben wir damit erreicht? Wo lag der Mitteleinsatz pro Kopf? Zeigen sich Überlegungen über eine mögliche Erweiterung der Angebote, kann der Vorschlag unterbreitet werden, welche wegzulassen oder dafür andere hinzuzunehmen. Diese Vorschläge leiten sich immer von den intern ausgearbeiteten Zielsetzungen in Bezug auf die Zielgruppen und den inhaltlichen Auftrag des Hauses ab. Optimierungen finden demzufolge nicht bei Angeboten statt, die inhaltlich so gewollt sind. Die Entscheidung über die Umsetzung der Vorschläge treffen die Mitarbeiter zusammen mit der künstlerischen Direktorin. Die Evaluation zeigt lediglich auf, wie Betriebs- und Sachkosten optimiert und ggf. besser genutzt werden können, um die selbst gesteckten Ziele des Kulturbetriebs zu erreichen. Es ist absolut möglich und unbedingt sinnvoll, dies ausschließlich intern zu handhaben und als etwas Positives zu sehen, weil dadurch Neues oder Anderes zusätzlich ermöglicht wird.



„Was interessieren mich die Besucher? Mir muss die Ausstellung gefallen!“

Qualitätsmessung in der kommunalen Verwaltung

Jörg Stüdemann

Stadtdirektor Dortmund

In den letzten 30 bis 40 Jahren ist im Haushalt ein langer Weg von der Kameralistik hin zur wirkungsorientierten Steuerung und Kulturpolitik durchlaufen worden. Die Kameralistik hat zuvor das Budget verwaltet und zugeteilt, ohne nach Wirkung und Auswirkung zu fragen. Die zuständige Politik war alleinentscheidend, eine demokratische Partizipation war nicht möglich. Mittlerweile hat die Frage nach der Wirkung kultureller Angebote zu einer konfliktträchtigen Diskussion über die Verwendung von Budgets und einem Wandel hin zu einem verrechtlichten Verfahren geführt.

Das Verständnis für die treuhänderische Verwaltung des Geldes hat sich im Kulturbereich durchgesetzt. Das Budget fungiert nicht mehr zur Auslebung der persönlichen Passion, wie es in den 50er Jahren noch bei einigen Intendanten im Theater oder Museumsdirektoren zu beobachten war, sondern dient der Allgemeinheit. Somit ist der Weg zum wirkungsorientierten Haushalt zunächst zu begrüßen.

Die Selbstreflektion über einen wirkungsorientierten Haushalt und seine Steuerungsverabredungen, die wir derzeit in der Bundesrepublik und besonders in Nordrhein-Westfalen durchlaufen, ist im angelsächsischen Raum (Neuseeland, Kanada, etc.) und in der Schweiz schon länger im Gang. Dort werden Verfahren zur wirkungsorientierten Budgetverhandlung mit der Politik entwickelt, die die Wirkung der Kulturpolitik in der Bildung, der soziale Kohäsion, dem künstlerischen Renommée und dem Profil einer Stadt oder eines Landes

zu erfassen suchen. Grund dafür ist die Einsicht, dass das simple Addieren von Besucherzahlen nur einen geringen Aussagewert hat.

Insofern befinden wir uns derzeit in einer permanenten Suchbewegung, was die Geldsteuerung aus kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Sicht und die Messung der Wirkung der eingesetzten Budgetmittel auf die von der Kultureinrichtung erklärte Mission betrifft. Dabei handelt es sich um einen Prozess, sodass experimentelle Fehlschläge oder gar Absurditäten innerhalb dieser Suchbewegung normal sind. Festzuhalten ist die Tendenz zur Besserung des Zustandes, der die Einbringung der demokratischen Gesellschaft ermöglicht. In der Öffentlichkeit hat sich zunehmend ein kaufmännisches Verständnis bezüglich der Herstellung, dem Verbrauch und den Modernisierungsbedürfnissen von Kulturerzeugnissen gebildet.

Ein Moment in der Reflektion der Wirkung ist die Bürgerbefragung, die in der Stadt Dortmund etwa alle eineinhalb Jahre durchgeführt wird. Darin wird ein breites Spektrum an Fragen, wie etwa zum Empfinden für Sicherheit in der Stadt, aber auch zur Zufriedenheit mit den kulturellen Angeboten der Stadt gestellt. Diese werden nach einem einfachen Benotungsprinzip beantwortet. Es ist bekannt, dass die Beantwortung der Fragen sozial hoch selektiv ist. Faktoren wie die sozialabhängige Berührung mit kulturellen Infrastrukturen und Spektren, sowie die Barrieren der Befragung sind kritisch zu betrachten. Jedoch ermöglicht eine Befragung die Miteinbeziehung der Bevölkerung. Die Bewertung der kulturellen Angebote und Einrichtungen der Stadt Dortmund mit der Note 2- ist zunächst beruhigend, da sich bewiesen hat, dass dies eine Standardbewertung jeglicher Produkte ist, wenn die Befragten es nicht schlecht finden.

Darüber hinaus gibt es gleichwohl eine Reihe von Kennziffern und Indices. Ferner hat die Politik die Kultureinrichtungen und Fachleute aufgefordert, neben den allgemeinen Mission-Statements die Maßnahmen und Indikatoren für deren Erreichung zur Beurteilung genau zu definieren. Dieser Auftrag wurde von den Kultureinrichtungen skeptisch betrachtet. Es ist jedoch dazu aufzurufen, die Gelegenheit wahrzunehmen, an dem Bestimmungsprozess aktiv teilzunehmen. Dazu sollen die Maßnahmen, wie etwa die Vorhaben, die Schritte und Etappenziele zur Erreichung der Gesamtziele genau definiert werden. Dies ist von der Politik gewünscht, der Raum dafür ist offen, die intellektuelle Belastung ist überschaubar. Sollte kein brauchbares Ergebnis zustande kommen, bleibt es in der Tat bei der Bürgerbefragung.

In der Berichterstattung über den Ressourcenverbrauch, die sich aus dieser Grundlage ergibt, wurden die Wirkungskategorien unterteilt in „kommunal beeinflussbar“, „begrenzt kommunal beeinflussbar“ und „nicht kommunal beeinflussbar“. Die Differenzierung soll eine gezielte Reflektion ermöglichen, denn die Zusammen-

arbeit mit diversen Kulturakteuren kann gegebenenfalls Konflikte erzeugen. Wird sich beispielsweise in den Medien über eine „theaterfreie Theaterproduktion“ beklagt, ist die Stadt zuallerletzt dafür verantwortlich. Sie gerät aber in Rechtfertigungszwang gegenüber der Politik, die wissen möchte, inwiefern diese Produktion finanziell gefördert wurde. Wenngleich für diese Produktion Geld zur Verfügung gestellt wurde, liegt das Ergebnis außerhalb des Einflussbereichs der Stadt.

Auftrag der Kulturakteure ist es, Pfade zum Nachdenken und zur Steuerung zu legen, um bei der Entwicklung der richtigen politischen Richtungsentscheidung behilflich zu sein. Die fachlichen Themen müssen für die Kommunikation und die Steuerungsverabredungen aufbereitet werden, denn diese benötigen ein Bezugssystem, in dem die Ziele und Maßnahmen genau festgelegt sind. Dies ist ohne Leistung der Kultureinrichtungen und der darin involvierten Fachleute nicht möglich.

Die Kultureinrichtungen sollten sich dem zweckrationalen Diskurs, den man für die betriebseigene Steuerung braucht, demnach keinesfalls entziehen. Man darf aber nicht dem Fehler unterliegen, zu glauben, das politische Geschäft mit Indikatoren und Kennzahlen beherrschen zu können. Neben dem Vernunftsparadigma haben politisch kontroverse Debatten um Kulturerzeugnisse und Kultureinrichtungen einen starken symbolischen Wert. Wenn von einer Seite in der Politik deklariert wird, dass wir uns in der derzeitigen finanziellen Situation ein bestimmtes Theater nicht mehr leisten können, weiß der Sprecher, dass er in dem Moment viel Aufmerksamkeit erhält, unabhängig davon, ob er im Inneren für oder gegen das Theater ist. Er inszeniert es, sodass die Öffentlichkeit und die Politik sich über diese Thematik ereifern. Dies kann im Haushalt die ganze Diskussion beherrschen und so den Fokus der Öffentlichkeit von anderen Debatten ablenken. Emotionale Reaktionen werden demnach besonders im Kulturbereich von Seiten der Politik kalkuliert erzeugt.

Diskussion



Qualitätsmessung durch Vergleichszahlen

Einen Schwerpunkt der Diskussion bildete das Thema Inklusion. Es wurde die Frage aufgeworfen, ob durch die Konzentration auf Kennzahlen kleinere Besuchergruppen herausfallen. Menschen mit Behinderungen beispielsweise seien aus finanzieller Sicht weniger profitabel und ließen sich durch Statistiken nur unzureichend darstellen. Die Referenten betonten, dass die hohe gesellschaftliche Bedeutung der Inklusion mittlerweile durchaus in der Politik und der Budgetverwaltung angekommen sei. Als problematisch identifizierten sie vielmehr die Priorisierung von Zielgruppen und die Koordination der entsprechend zugeschnittenen Angebote. Vorgeschlagen wurde ein „Empfehlungsmarketing“ durch enge Kooperationen mit Multiplikatoren, wie Vertretern von Zielgruppen, Verbänden oder Initiativen.

Ein weiteres Kernproblem im Umgang mit Kennzahlen stellte aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Rechtfertigungsdruck der Kulturpolitik gegenüber anderen Bereichen der Verwaltung, wie Soziales oder Jugend, dar. Gegenüberstellungen von Ausgaben und Besucherzahlen seien oftmals das einzige Kriterium, nach welchem ein Ausstellungsprojekt durch die Politik bewertet werde. Die Kulturpolitik müsse stärker vermitteln, dass Kultur auch ein emotionaler Faktor ist, der sich nicht nur nach Kennzahlen, sondern durch Leidenschaft, Transparenz und gegenseitiges Vertrauen bemisst. Der Widerspruch zwischen dem Vernunftparadigma, welches den Fokus auf Kennzahlen und Statistiken setzt, zu der emotionalen Betrachtung eines Projektes, finde auch in Haushaltsdebatten statt und müsse immer wieder neu verhandelt werden. Es sei daher fatal, Einrichtungen nur entsprechend ihrer Budgetplanung zu beurteilen.

Gleichzeitig sahen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch die Kulturbetriebe in der Pflicht, sich, über ihr Haus hinaus, stärker mit ihrem Umfeld auseinanderzusetzen. Qualitätvolle Einrichtungen und Projekte strahlen auf ihre Umgebung aus und können zu einer allgemeinen Hebung der Standortqualität beitragen – auch dies müsse in die Bewertung durch Politik und Verwaltung einbezogen werden.

Qualität aus der Sicht von Besuchern, Förderern und Trägern: Trustmanagement

Dr. Evelyn Stern

Trustee

Über das Museumsmanagement in Großbritannien ist in der Vergangenheit bereits häufig diskutiert worden, meist mit Blick auf die hohen Besucherzahlen bei gleichzeitig freiem Eintritt. Seit 2001 ermöglichen alle Nationalmuseen, wie auch viele Einrichtungen in kommunaler oder privater Hand, einen kostenfreien Besuch ihrer Dauerausstellungen. Lediglich für Sonderausstellungen und Veranstaltungen wird weiterhin ein Entgelt erhoben.

Erhebungen zeigen, dass die Zahl der Besucherinnen und Besucher nach dem Wegfall des Eintritts insbesondere in den Nationalmuseen deutlich gestiegen ist, während die kleineren Häuser konstante Besuchszahlen verzeichnen.

In Westfalen und vielen anderen Regionen Deutschlands stellt sich die Situation dagegen grundlegend anders dar, die Eintrittseinnahmen sind ein fester Bestandteil der Museumsetats. Aber auch jenseits von Eintrittspreisen und anderen Kennzahlen lassen sich Unterschiede in der Struktur und der finanziellen Organisation von Museen in Deutschland und Großbritannien ausmachen.

Die vorangegangenen Beiträge haben mir, als einer in London wohnhaften Argentinierin, deutlich vor Augen gerufen, mit welchem Selbstbewusstsein und mit welcher Selbstverständlichkeit man in Deutschland Kultur betreibt und befördert. Der hohe Stellenwert, den Kultur in Deutschland nicht nur auf staatlicher, sondern auch

auf regionaler Ebene hat, wird durch diese Tagung unterstrichen. Dies wird deutlich durch die internationale Besetzung und das hochkarätige Thema, das in der Fachwelt lebhaft diskutiert wird.

In der Bundesrepublik Deutschland ist der Staat verantwortlich für kulturelle Belange. Zu seiner kulturpolitischen Verantwortung gesellt sich daneben die Kulturhoheit der Länder, durch die Kulturprojekte auf föderaler Ebene initiiert und gefördert werden. Nicht nur Kunstschaaffende, sondern auch die Bundeskanzlerin sagt ganz selbstverständlich: „Wir sind eine Kulturnation“. Diese Bemerkung würde in Großbritannien kaum ein Politiker öffentlich verlauten lassen. Kulturpolitik, im Sinne von Kultur als einer zentralen Aufgabe der politischen Vertretungen, ist in Großbritannien kaum vorhanden und wird auch nicht von der Öffentlichkeit gefordert. Die britische Situation ähnelt in vielerlei

Hinsicht derjenigen in den USA, wo Philanthropie und Mäzenatentum bereits seit Jahrhunderten in der Gesellschaft und auch im Steuersystem verankert sind. Das Kultursystem funktioniert im angelsächsischen Raum fast ausschließlich über private Initiativen und Förderungen.

Früher lag die Kultur in Großbritannien, wie in Deutschland, in der Verantwortung des Staates, wiewohl auf eine andere Art und Weise. Ich möchte an dieser Stelle an den „Arts Council of Great Britain“ erinnern, eine nichtstaatliche, öffentliche Einrichtung, die auf Initiative der Politik ins Leben gerufen wurde, um die britische Kultur zu bewahren und zu befördern. Heute ist sie in drei Organisationen für England, Schottland und Wales unterteilt. Neben zahlreichen anderen Projekten war der „Arts Council“ für den riesigen Erfolg des „Festival of Britain“ im Jahr 1951 zuständig. Die landesweite Nationalausstellung wurde mit insgesamt 60 Künstlern, 12 Bildhauern und zahlreichen weiteren Akteuren organisiert und konnte mehr als zehn Millionen bezahlte Eintrittskarten verbuchen. Die Kunstwerke und Requisiten des Festivals sind weiterhin in Sammlungen zugänglich, die politischen Zustände haben sich jedoch spätestens seit der Thatcher-Regierung grundlegend gewandelt – die damals selbstverständliche öffentliche Förderung gibt es heute kaum noch.

Kultur hat in Großbritannien einen ähnlichen Stellenwert wie in den Vereinigten Staaten. Durch meine beruflichen Erfahrungen sowohl in Deutschland, Großbritannien und den USA, die ich in Zusammenarbeit mit meinem Mann, dem Architekten David Chipperfield, sammeln konnte, muss ich jedoch zu dem Schluss kommen, dass die Kultur in den USA in einer einfacheren Situation ist. Dort ist es selbstverständlich, dass der Architekt von Beginn an in die Öffentlichkeitsarbeit und die Vermittlung des Projektes einbezogen wird. Sponsoren rekrutieren sich vornehmlich aus wohlhabenden Privatpersonen, welche Projekte nicht nur initiieren und fördern, sondern auch die Gesellschaft von ihren Ideen überzeugen müssen. Durch diese enge Vernetzung der Akteure mit der lokalen

Bevölkerung entsteht ein gemeinschaftliches Interesse am guten Gelingen des Projekts. Dies ist in Grundzügen auch in Großbritannien der Fall. Natürlich gibt es an dieser Situation zahlreiche Vor- und Nachteile, nicht zuletzt die grundlegende Prämisse, dass private Sponsoren und Gelder aus privaten Einrichtungen bei fast jedem Projekt von Anfang an mit in Betracht gezogen werden müssen.

Insbesondere die Regionalgalerien in Großbritannien haben es unter diesen Voraussetzungen schwer. Im Gegensatz zu Deutschland fehlt es an einem föderalen System, welches lokale und regionale Häuser fördert und gegenüber den Museen der Großstädte positioniert. In Großbritannien ziehen die großen Museen in London natürlicherweise die Aufmerksamkeit der Besucherinnen und Besucher auf sich. Die Londoner Museen, wie das Britische Museum oder die Tate Gallery, besitzen eine ganz anders geartete Identität als kleinere Häuser in der Peripherie oder im ländlichen Raum, und können daher auch anders agieren. Sie ziehen neben Einheimischen auch zahlreiche ausländische Sponsoren und Förderer an, während die regionalen Museen vor allem auf ihre unmittelbare Umgebung angewiesen sind.

Mit David Chipperfield habe ich unter anderem am Bau der Kunstgalerie Hepworth in Wakefield, Yorkshire, und an dem Kunstmuseum Turner Contemporary in Margate, Kent, mitgewirkt. Beide Einrichtungen werden vom Gemeinderat und dem Arts Council of England teilfinanziert. Ein großer Finanzierungsbereich ist darüber hinaus die Akquise von Geldern über Fundraising-Kampagnen, die mittlerweile in fast jedem Kulturprojekt ein Muss sind. Der Staat trägt dagegen kaum noch Verantwortung für die Kultur. Sich in die Debatten in Deutschland, Österreich oder der Schweiz einzuschalten, und zu erfahren, mit welchem Selbstbewusstsein und auch mit welcher Kampfbereitschaft die Politik dieser Länder ihre Museen und Kultureinrichtungen unterstützt, wäre für die politischen Vertreter Großbritanniens sicherlich nur wünschenswert.

Privates Stiftungswesen

Dr. Wolfgang Henze

Stiftungsratsvorsitzender kunst3 für das LWL-Museum für Kunst und Kultur,
Kunstsammler und Galerist, Wichtrach/Schweiz

Für mich als Galerist und Kunsthändler, der in zahlreichen Stiftungsräten Mitglied ist und sich auch als privater Förderer von Kunsteinrichtungen betätigt, stellt Qualität das oberste Kriterium bei der Beurteilung von Kunstwerken und förderfähigen Projekten dar. In diesem Sinn möchte ich eine dringende Warnung aussprechen: Das Quantifizieren von Qualitäten, durch Kennzahlen, Statistiken und Haushaltspläne, ruft bei mir unmittelbar ein drittes „Q“ hervor, nämlich die Quadratur des Kreises.

Durch Kennzahlen sind lediglich Näherungen möglich, die eine Ahnung von der Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit eines Hauses geben, wirkliche Qualitätsmesser sind sie jedoch nicht. Gerade in dem Bereich der Gegenwartskunst, mit welcher ich mich als Kunsthändler verstärkt auseinandersetze, wird die Problematik von Quantitäten und Qualitäten derzeit intensiv diskutiert. Der renommierte Kunstkritiker Klaus Honnef sagte einmal: „Was heute Qualität ist, entscheidet der Markt.“ In der Tat lässt sich feststellen, dass das Verhältnis von Preisen und künstlerischen Qualitäten immer weiter auseinandergeht.

Neben meiner Position als Stiftungsratsvorsitzender der Stiftung kunst³ betreibe ich gemeinsam mit meiner Familie das Kirchner Museum Davos, eine Einrichtung, die in ihrer Struktur und Konzeption große Ähnlichkeiten zur Nolde Stiftung im schleswig-holsteinischen Seebüll aufweist. Diese Vergleichbarkeit ist relevant, denn nur vor

ihrem Hintergrund machen Kennzahlen Sinn. Der große Unterschied zwischen diesen Häusern besteht darin, dass die Nolde Stiftung es geschafft hat, sich als ein Mythos der Kunstwelt zu etablieren. Dies wünscht sich natürlich jedes Museum, doch nur wenigen ist es vergönnt. Wie lässt sich nun diese Mythenbildung erkennen? Zum einen geben die Besucherzahlen Auskunft über die Strahlkraft eines Museums – das Kirchner Museum Davos besuchen im Jahr etwa 25.000 Menschen. Zum anderen können die jährlichen Umsätze herangezogen und denen ähnlicher Einrichtungen gegenüber gestellt werden. Vergleichbare Zahlen für vergleichbare Einrichtungen sollten das Ziel sowohl für Museumsfachleute, als auch für Stifter und die Politik sein. Dennoch sind diese rein zahlenbasierten Kriterien gerade im Kunst- und Kulturbereich mit Vorsicht zu genießen und sollten nur in Verbindung mit „weichen“, qualitätsorientierten Merkmalen zur Bewertung einer Einrichtung genutzt werden.

Die Stiftung kunst³ wurde 2008 mit dem Ziel gegründet, das LWL-Museum für Kunst und Kultur in Münster bei ausgewählten Ausstellungen zu unterstützen und wichtige Kunstprojekte in der Region Westfalen zu ermöglichen. Sie konstituiert sich aus wohlhabenden Münsteranern und Westfalen, welche Geld generieren, um besondere Vorhaben mit engem Bezug zu regionaler Kunst und Kultur zu fördern. Mir wird häufig die Frage gestellt, warum ich mich in dieser Stiftung engagiere. Die Antwort ist simpel: Das LWL-Museum für Kunst und Kultur war das Museum, das ich als Kind in den 1950er Jahren als erstes besucht habe, und in welchem mein Interesse für Kunst erstmals geweckt wurde. Später bin ich mit meiner Familie nach Rom gezogen und habe sowohl dort, als auch im übrigen Europa und in den USA, zahlreiche weitere Museen und Galerien besucht. Das LWL-Museum für Kunst und Kultur war jedoch zeitlebens meine persönliche „Nummer Eins“. Das Angebot der Museumsdirektion, mich als privatwirtschaftlicher Vertreter in der Stiftung kunst³ zu engagieren und meine Expertise einzubringen, habe ich daher gern angenommen. Durch den Einsatz und das Interesse der einzelnen Stiftungsmitglieder, die aus sehr unterschiedlichen Bereichen kommen, aber über ihre große Liebe zur Kunst in enger Verbindung zueinander stehen, konnte die Stiftung bereits einige Projekte erfolgreich unterstützen.

Welche Erwartungen stellt eine fördernde Stiftung, wie die Stiftung kunst³, an ein Museum? In erster Linie wird erwartet, dass die Einrichtung erfolgreich ist, das heißt, ein großes Publikum anlockt und gute Ausstellungen macht. Die Stiftung agiert vornehmlich im Hintergrund. Sie nimmt keinen direkten Einfluss auf die Ausgestaltung von Projekten, fördert jedoch bestimmte Dinge, zu denen ihre Mitglieder eine besondere Affinität haben. Auch bei der ersten Sonderausstellung im umgebauten LWL-Museum für Kunst und Kultur „Das nackte Leben. Bacon, Freud, Hockney und andere“ über Malerei in London 1950 bis 1980 bestand natürlich das Bedürfnis, dass diese Ausstellung erfolgreich wird. Wie jedoch will man eine solche Ausstellung bewerten und ihre Qualität beurteilen, wenn sie sich mit keiner anderen Ausstellung vergleichen lässt? Mit „Das nackte Leben“ hat das LWL-Museum Neuland betreten und ein Experiment gewagt, das sich mit nichts bereits Dagewesenem messen lässt. Vergleichszahlen anzusetzen, ist in diesem Fall nicht möglich.

Was in einem solchen Fall als Qualitätsmerkmal genutzt wird, ist die Anzahl der Besucher. Wenn so viele Besucher wie möglich kommen, sind nicht nur die Ausstellungsmacher zufrieden, sondern auch die Stiftung kunst³ als privater Förderer des Museums.

Durch die angespannte Situation auf dem Kunstmarkt ergeben sich jedoch Probleme, die sich direkt auf die Förderung solcher Projekte auswirken können. In den Nachrichten ist Folgendes zu lesen: Der Casino-Betreiber Westspiel, ein Unternehmen im Besitz des Landes Nordrhein-Westfalen, werde den Erlös zweier Gemälde von Andy Warhol in die neue Spielbank in Köln investieren. Es stehen Summen von etwa 100 Millionen Euro im Raum. Wie soll die Kunstwelt vor diesem Hintergrund private Stifter davon überzeugen, sich für ein Museum zu engagieren, wenn gleichzeitig das Land Nordrhein-Westfalen seine eigenen Gemälde zu Gewinnzwecken veräußert? Auch der Westdeutsche Rundfunk überlegt derzeit, seine Sammlung, zu der unter anderem ein bedeutendes Kirchner-Gemälde gehört, zu verkaufen.

In dieser Lage sind die Kunst- und Kultureinrichtungen gefragt: Sie müssen selbstbewusst auftreten und deutlich machen, dass ihre Sammlungen und Objekte einen Wert besitzen, der über ihren materiellen Preis hinausgeht. In der Bundesrepublik Deutschland befinden sich einige der besten und angesehensten Museen. Insbesondere im Bereich der modernen Kunst kann das Land eine der intensivsten Museumslandschaften Europas sein Eigen nennen. Es muss jedoch konstatiert werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Museen, gemessen an ihrer materiellen und immateriellen Verantwortung, durchweg zu niedrig entlohnt werden, was natürlich auch Auswirkungen auf ihr Selbstbewusstsein hat. In einem solchen Fall, wie dem aktuell anstehenden Verkauf landeseigener Kunstwerke, hätte sich dieser Personenkreis, zu dem ich auch die Museumsdirektoren zähle, öffentlich äußern und sich für diese Gemälde einsetzen müssen. Dies ist nicht geschehen. Es kann nur gehofft werden, dass dadurch das Vertrauensverhältnis zwischen den Kunsteinrichtungen und privaten Stiftern nicht nachhaltig gestört wurde und sich mit gemeinsamer Anstrengung weitere großartige Ausstellungsprojekte umsetzen lassen.

Öffentliches Stiftungswesen

Dr. Ursula Sinnreich

Generalsekretärin der Kunststiftung NRW

Die Kunststiftung NRW wurde 1989 von der Landesregierung mit dem Ziel gegründet, herausragende künstlerische Positionen und außerordentliche künstlerische Projekte zu fördern. Unterstützt werden besonders begabte Künstlerinnen und Künstler, der internationale Künstleraustausch sowie Ausstellungen, Konzerte, Tanzperformances oder Literaturveranstaltungen.

Ihre juristische Verfasstheit als private Einrichtung bürgerlichen Rechts garantiert der Kunststiftung Unabhängigkeit von politischen Rahmenrichtlinien und Weisungen. Unterstützt wird diese Handlungsfreiheit durch die Tatsache, dass ihre Fördermittel aus dem Lotteriefonds stammen, d. h. die Kunststiftung vergibt keine Steuergelder. Ihr oberstes Ziel sind der Erhalt und die Weiterentwicklung der kulturellen Vielfalt der Kulturlandschaft Nordrhein-Westfalens. Die Kunststiftung NRW ist eine gemeinnützige, nicht gewinnorientierte Organisation und gibt ihre Mittel direkt an die Künstler und Projekte weiter. Das jährliche Fördervolumen der Kunststiftung beträgt rund 9 Millionen Euro.

Qualität zu erkennen und zu fördern ist die Kernaufgabe der Kunststiftung. Das gilt sowohl im Hinblick auf künstlerische Konzepte und künstlerische Projekte als auch in Bezug auf kulturelle Institutionen und deren Aktivitäten. In diesem Zusammenhang ist wichtig festzustellen, dass sich das Kriterium von Qualität für die Kunststiftung weder an der wirtschaftlichen Effizienz einer Einrichtung noch an der Publikumswirkung eines Projektes festmacht, sondern allein an der Setzung und

Sichtbarmachung künstlerischer Kriterien und Fragestellungen orientiert. Darüber hinaus ist es ein zentrales Anliegen der Stiftung, Kunst und Kultur als einen ideellen Wert sichtbar zu machen, der gesellschaftlich unverzichtbar ist und unabhängig sein sollte von aktuellen finanzpolitischen Fragestellungen. Als Repräsentantin einer öffentlichen Stiftung erfüllt es mich mit Sorge und Bestürzung, dass eine öffentliche Debatte über die Rolle und Bedeutung von Kultur derzeit in Deutschland fast nur noch unter negativen Vorzeichen geführt wird. Kultur wird medial und öffentlich als Problem thematisiert. Entweder werden ihre Finanznöte in den Vordergrund gerückt, die bis hin zu Schließungsszenarien von Museen und Theatern reichen, oder Kunst und Kultur wird ein Akzeptanzproblem unterstellt, indem auf schwindende Publikumszahlen verwiesen wird. Nicht zuletzt aber erleben wir auch in der politischen Debatte eine Marginalisierung von Kunst und Kultur, da es politisch populär geworden ist, finanzielle Ausgaben für die Kultur gegen den Unterhalt von z. B. Schwimmbädern oder Bibliotheken aufzurechnen. Vor diesem Hintergrund ist es als Fördereinrichtung von besonderer Wichtigkeit,



Der Lichthof im Altbau des LWL-Museums für Kunst und Kultur.

Künstler und Kunst nicht allein finanziell zu unterstützen, sondern für ihre Ziele und Anliegen Verständnis zu erzeugen und damit der Kultur eine Stimme zu geben. Sich als Stimme der Kultur zu begreifen heißt, die öffentliche Wahrnehmung gezielt auf das Potential von Kunst und Kultur aufmerksam zu machen, ohne ihre Probleme zu verschweigen.

Die Förderung von Kunst kann nicht die alleinige Aufgabe einer Einrichtung sein. Ebenso wenig sollten die Kulturfördereinrichtungen auf die alleinige Unterstützung einzelner Projekte oder Positionen festgelegt werden. Eine solche Sichtweise würde nicht nur die kulturelle Vielfalt gefährden, sondern auch das gesamtgesellschaftliche Commitment für die Kultur schwächen. Dementsprechend fördert die Kunststiftung bei den an sie gestellten Anträgen maximal bis zu 30 Prozent der beantragten Summe, in der Erwartung, dass die Restmittel von anderen Finanzgebern öffentlicher oder privater Hand sich ebenfalls für ein Projekt engagieren. Ein ganz wesentlicher Faktor für die Entscheidungsfähigkeit eines Antrages ist die Vorlage eines Kosten- und Finanzierungsplanes, der von fachlicher Expertise zeugt und die Mittelverwendung transparent nachweisen kann. Daher ist es für mich äußerst befremdend, dass auch hier, im Rahmen dieser Tagung, von Finanzexperten die Meinung vertreten wird, Kuratoren und Kultureinrichtungen litten nach wie vor unter dem Elfenbeinturm-Syndrom und würden von Finanzen und Haushaltsplanungen nichts

verstehen. Eine solche Haltung verhindert das Zustandekommen eines verbindlichen Umgangs zwischen Kunstszene und Finanzgebern.

Das Festhalten an solchen partikularen Sichtweisen erscheint mir eine wesentliche Ursache des derzeit problematischen Kunstdiskurses. An die Stelle tradierter Vorurteile oder Emotionen sollte im gegenseitigen Interesse der offene Austausch über unterschiedliche Positionen treten, in dessen Mittelpunkt das Bemühen um das Verstehen der äußerst verschiedenen Rahmenbedingungen jeder einzelnen Kunstproduktion steht. Mit eben diesem Anspruch führt die Kunststiftung NRW seit 2011 – neben dem individuellen Austausch mit Künstlern und Projektträgern, der generell die Arbeitsbasis der Kunststiftung bildet – in ihrem Haus Gesprächsreihen mit Künstlerinnen und Künstlern aller von ihr geförderten Sparten (Visuelle Kunst, Musik, Tanz, Theater, Literatur) durch, um sie über Rahmenbedingungen ihrer Arbeit und die damit verbundenen Fragen und Probleme zu befragen. Auch die Vertreter von Kunstinstitutionen (Intendanten, Museumsdirektoren, Kuratoren) sowie Vertreter von Verwaltung und Kommunen wurden zu Gesprächen eingeladen, um sich über deren aktuelle Handlungsprofile und Ziele auszutauschen. Ziel dieser Gespräche, die auch in Zukunft weiter fortgeführt werden, ist zum einen, die der Kunststiftung eigenen Förderprofile vor dem Hintergrund dieser Expertise auf ihre Aktualität hin zu überprüfen und weiter zu entwickeln.

Zum anderen aber geht es darum, die Kulturarbeiter der verschiedensten Sparten miteinander ins Gespräch zu bringen und zu vernetzen.

Auch aus diesem Grund hat die Kunststiftung seit 2013 unter dem Titel „Ein Gespräch stiften“ ein öffentliches Diskussionsforum eingerichtet, in dem Künstler und Repräsentanten aus Politik, Verwaltung und Medien miteinander über aktuelle Fragestellungen des Kultur-

Kraft auszeichnen. Laufende oder bereits abgeschlossene Projekte werden nicht berücksichtigt. Durch einen solchen Entscheidungsrahmen und das daraus resultierende künstlerische Handlungskonzept etabliert die Kunststiftung Freiräume, in denen Qualität gelebt und sich neue Qualitäten entwickeln können. Ein Experiment wird in diesem Rahmen nicht zwangsläufig als ein hoch technisierter Prozess verstanden, sondern

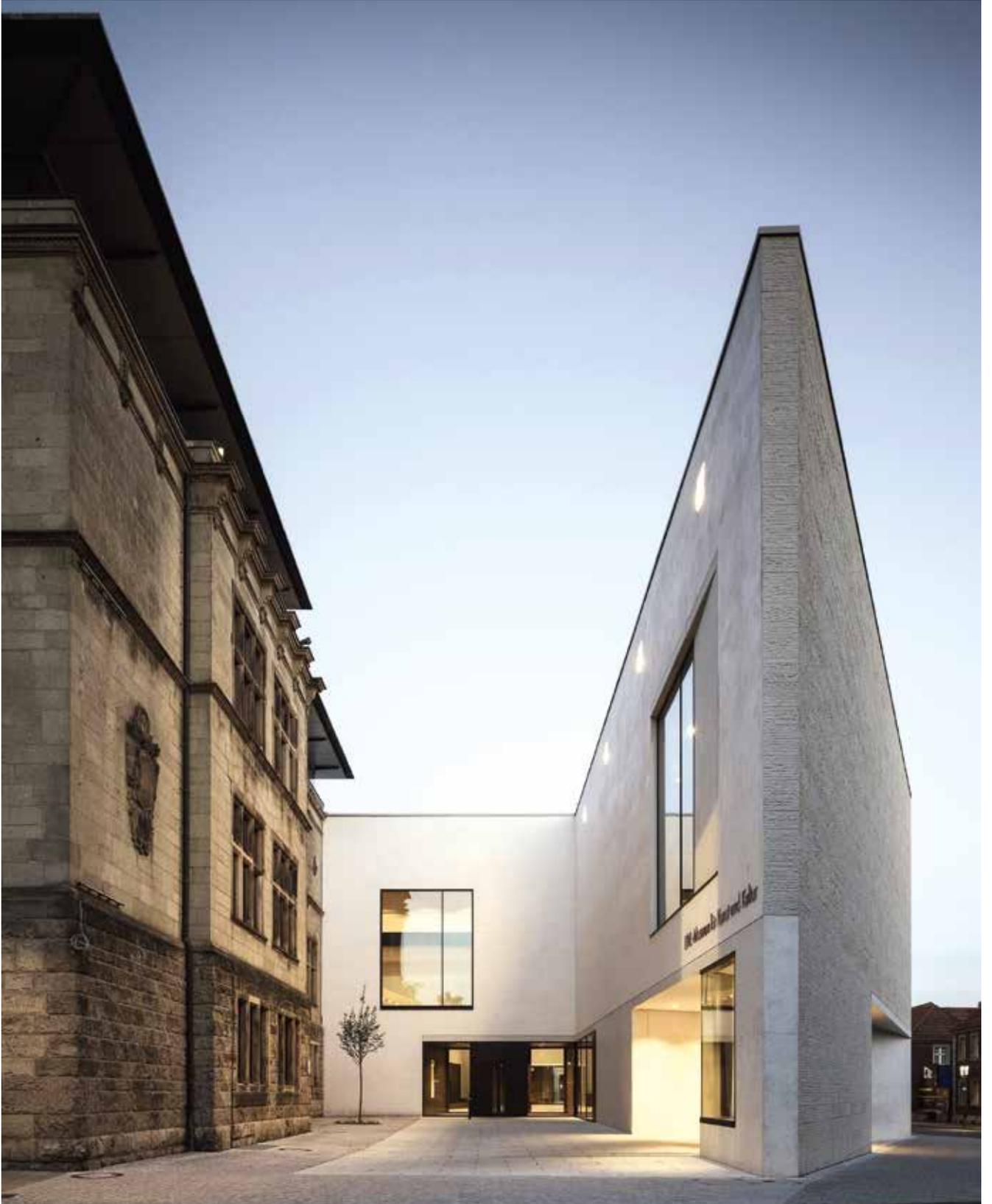
Öffentliches Stiftungswesen

bereiches diskutieren. Denn in der aktuellen Situation, in welcher Schlagworte wie Finanzierbarkeit, Wirksamkeit und Effizienz immer lauter ertönen, darf bei aller Realitätsorientierung nicht vergessen werden, dass die Kultur sich über Jahrtausende hinweg als Motor gesellschaftlicher Entwicklung bewiesen hat, dem die Zivilgesellschaft ihre ethischen, ästhetischen und rechtsstaatlichen Werte verdankt. Dies gilt es offen anzusprechen, bevor es in Vergessenheit zu geraten droht. Vor diesem Hintergrund auch engagiert sich die Kunststiftung NRW für Kulturprojekte, wie etwa die Schenkung neuer Glasfenster für die Kathedrale von Reims. Ein Projekt, das vor dem Hintergrund des 100jährigen Gedenkens an den Ausbruch des Ersten Weltkrieges, als Geste zwischen Deutschland und Frankreich, eine immense friedenspolitische Bedeutung gewinnt. Projekte wie dieses verdeutlichen, dass wohl nur die Kultur die Kraft besitzt, jenseits aller politischen, historischen und gesellschaftlichen Zwänge und Konventionen, für Visionen einzustehen, sie zu verwirklichen und damit zu freiem Denken aufzufordern.

In diesem Sinne versteht die Kunststiftung NRW ihre Förderung als einen Wettbewerb der Ideen, in dem sich diejenigen Vorschläge durchsetzen, die sich durch Eigenwilligkeit, Experimentierfreude und innovative

kann beispielsweise auch in der Überprüfung und Neuaufwertung tradierter Formate bestehen, wie zum Beispiel der Neuhängung des Sammlungsbestandes eines Museums. Ein von der Kunststiftung aktuell gefördertes Experiment im musealen Raum ist die Finanzierung der Video-Installation „MünsteranerIn“ von Pipilotti Rist, die an der Außenfassade des LWL-Museums für Kunst und Kultur in Münster angebracht, als Kunstwerk eine Brückenfunktion zwischen musealem Raum und urbaner Öffentlichkeit einnimmt.

Nach Überzeugung der Kunststiftung sind Kunst und Kultur weit mehr als Projekte, die zu verwalten sind und deren Wirkung sich an Besucherzahlen messen lässt. In dieser Hinsicht fordere ich alle, die Kunst erschaffen und auch diejenigen, die sie in ihren Institutionen zeigen, nachdrücklich dazu auf, den Wert und die Bedeutung von Kunst mit Stolz und Nachdruck zu vertreten und sich nicht in die Rolle des Bittstellers hineindrängen zu lassen oder der Frustration anheim zu geben. Ihr Wert bemisst sich nicht etwa im Vergleich zu sozialen oder anderen Aktivitäten, sondern sie bildet deren Basis. Für diese Wahrnehmung müssen wir alle kämpfen. Nur so kann Kunst als Motor gesellschaftlicher Entwicklung und bewegende Kraft begriffen werden, die sie schon immer war.



Der Altbau des LWL-Museums für Kunst und Kultur und die Museumsspitze am Abend.

Kommunale Trägerschaft

Markus Lewe

Oberbürgermeister der Stadt Münster

Einer der wichtigsten Indikatoren der Lebensqualität einer Stadt, wie auch ihrer touristischen Strahlkraft, ist ihr kulturelles Angebot. In dieser Hinsicht ist die Stadt Münster bereits mit vielen Qualitätssiegeln ausgestattet worden. Auch für Museen und andere Kultureinrichtungen steht ein großer Fundus an Qualitätssiegeln bereit.

Neben der Anerkennung der eigenen Leistungen erhoffen sich die Häuser dadurch eine größere öffentliche Aufmerksamkeit und eine bessere Vermarktung, die sich im Idealfall auf den städtischen Raum überträgt. Aber auch jenseits von offiziellen Gütesiegeln kann ein Museum sich positiv auf die Umgebung auswirken. Ein aktuelles Beispiel ist die Neueröffnung des LWL-Museums für Kunst und Kultur im September 2014, die von einem großen und äußerst positiven Medienecho begleitet wurde.

Für mich als Oberbürgermeister der Stadt Münster, stellt das neue LWL-Museum auch persönlich eine Bereicherung dar. Ich war bereits häufig zu Veranstaltungen oder in den Ausstellungsräumen im Haus anzutreffen, und lasse, sofern es die Zeit zulässt, gern Gäste unserer Stadt an diesem neuen Gebäude teilhaben. Die Bewertung eines Museums setzt sich insbesondere aus emotionalen und individuellen Aspekten zusammen. Die entscheidende Frage, wenn man über Qualität in Museen spricht, ist daher meiner Ansicht nach nicht ausschließlich mit Qualitätssiegeln zu beantworten.

Vielmehr muss einer Stadt, ihren politischen Vertretern ebenso wie der Bevölkerung, von Beginn an bewusst sein, in welche Richtung sie sich entwickeln möchte. Was sind die Ziele der Stadt, beziehungsweise der Stadtgesellschaft? Wie wollen wir in Zukunft in den Städten leben? Auch die Herausforderungen, denen sich eine Stadt gegenüber sieht, und die Wettbewerbe, in denen sie sich befindet, müssen benannt werden. Dies gilt natürlich ebenso für ihre Perspektiven, ihre individuellen Stärken und Schwächen. Was zieht die Menschen in die Städte, und was stößt sie ab? Diese „emotionalen Gravitationsfelder“ gilt es zu identifizieren – um den Bewohnern einer Stadt „Heimat“ zu bieten, eine hohe Lebensqualität zu gewährleisten und sie emotional an ihren Wohnort zu binden, aber auch, um bei Gästen und Touristen positive Eindrücke zu hinterlassen, die noch lange nachhallen.

Welchen Beitrag kann die kommunale Politik dazu leisten, Menschen aus unterschiedlichen Nationen oder Regionen, mit unterschiedlicher oder gar keiner Religion, oder unterschiedlichen Lebensformen das Gefühl zu geben, dass diese Stadt das Potential besitzt, hier ein Stück Zuhause zu finden, Freundschaften zu bilden und eigene Freiräume zu gestalten?

Kulturpolitik ist vor dem Hintergrund dieser Fragen immer auch Stadtplanung. Sie muss mehr leisten, als mit einer bloßen Orientierung an Kennzahlen möglich ist. Kennzahlen schränken ein, da sie die Emotionalität und die Gefühlsebenen, die die Lebensqualität einer Stadt ebenso ausmachen, wie beispielsweise wirtschaftliche Erfolge, der Anteil an Grünflächen oder die Zahl der Erwerbstätigen, nicht abbilden können. Natürlich sind auch diese „harten Fakten“ für die Beurteilung einer Stadt wichtig, doch sollten sie nicht als alleiniges Kriterium herangezogen werden.

In vorigen Beiträgen wurde bereits auf die in Deutschland stark verankerte Kooperation des staatlichen bzw. öffentlichen und des privaten Sektors verwiesen. Die historische Entwicklung der föderalen Strukturen in der Bundesrepublik, die diese Beziehung hervorgebracht hat, fehlt in Ländern wie Großbritannien oder den USA, die stärker auf privatwirtschaftliche Initiativen setzen. Die Kooperation im „deutschen System“ verläuft nicht immer reibungslos, doch lässt sich allgemein ein großes Vertrauen in das Gelingen von Projekten dieser Art feststellen.

Daraus ergeben sich mehrere Problemfelder:

Erstens: Gerade weil wir in Deutschland auf die Verzahnung von staatlichen und privaten Akteuren vertrauen, ist es ein falsches Signal, Kulturgüter aus der öffentlichen Hand zu veräußern – insbesondere, wenn auch in Zukunft private Mäzene gewonnen werden wollen. Nehmen wir die Zerschlagung der WestLB: Erhebliche Vermögensanteile wurden in die Portigon AG als Rechtsnachfolgerin der Landesbank übertragen. Die dazugehörige Kunstsammlung mit fast 400 Werken – ursprünglich Eigentum des Landes Nordrhein-Westfalen – an private Interessenten zu verkaufen, halte ich für sehr problematisch.

Zweitens: Das geplante Freihandelsabkommen TTIP zwischen der Europäischen Union und den USA bietet ohne Zweifel große wirtschaftliche Chancen. Darüber darf jedoch nicht vergessen werden, Schutzräume einzurichten, die beispielsweise die Subventionierung und Förderung von Kultur aus staatlichen Mitteln betreffen.

Auch auf kommunaler Ebene müssen diese Aspekte bedacht werden, möchte man realisierbare und nachhaltige Stadtziele entwickeln. Die Stadt von morgen wird durch eine hohe Diversität geprägt sein und neben der regionalen Vernetzung auch eine Vielzahl von internationalen Kontakten bedienen müssen. Idealerweise ist

sie eine offene und tolerante Stadt, die dies auch durch ein entsprechendes Kulturangebot befördert. Kultur kann aber auch Anstoß sein für eine Veränderung der städtischen Mentalität, und öffnet den Blick für Neues.

Wie sehr Kultur eine Stadtgesellschaft verändern kann, möchte ich an einem Beispiel verdeutlichen. In den 1970er Jahren war Münster eine eher konservative, gesetzte, in sich wohlfällige Gesellschaft mit einem traditionellen Verständnis von Kunst und Kultur. Die Idee, die abstrakte Skulptur „Drei rotierende Quadrate“ des US-amerikanischen Künstlers George Rickey für die Stadt zu erwerben, stieß in der Öffentlichkeit auf große Kritik und führte zu teilweise heftigen Diskussionen. Diese ebten auch nicht ab, als die Stadt Münster die Skulptur schließlich von der WestLB geschenkt bekam – wurde sie doch in der Nähe des Bahnhofs, an prominenter öffentlicher Stelle, aufgestellt. Wo es zu Anfang vorrangig um die finanziellen Mittel gegangen war, die ein Kauf mit sich gebracht hätte, empörte sich die Stadtbevölkerung nun über die ungewohnte Ästhetik des Kunstwerks. Von westfälischen „Fabelwesen“ wie Kiepenkerl, Magd oder Kuh zu einem solch neumodischen „Unsinn“ aus New York – nur wenige Bewohner der Stadt äußerten sich positiv über die Schenkung.

Dennoch hat die Skulptur letztendlich mehr hervorgebracht, als nur kritische Worte: Sie hat dazu geführt, dass sich die Stadtbevölkerung sehr kritisch mit ihrer Beziehung zum öffentlichen Raum und der Stadt an sich auseinandergesetzt hat. Die Menschen wurden in eine Situation gebracht, in der sie ihre eigenen Standpunkte überdenken mussten. Nur wenige Jahre später wurden in Münster die ersten Skulptur Projekte inszeniert, und heute ist moderne Kunst in der Stadt ein fester Bestandteil der Münsteraner Sehenswürdigkeiten, wie auch der Identität der Bevölkerung.

Neben einem guten und breiten Angebot von Kulturinstitutionen und Museen – in Münster sind allein in der Innenstadt acht Museen fußläufig zu erreichen – ist es darüber hinaus wichtig, die gezeigten Ausstellungen auch in inhaltlicher und didaktischer Hinsicht aufzubereiten. Nur so gewährleistet man ein gleichbleibend hohes Interesse sowohl der städtischen Bevölkerung, als auch der von außerhalb kommenden Gäste. Eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung sollte daher ebenso oberstes Ziel eines jeden Hauses sein, wie der Versuch, mit Kunst neue Wege zu beschreiten und öffentliche Debatten anzuregen.

Diskussion



Qualität aus der Sicht von Besuchern, Förderern und Trägern

Ein grundsätzliches Problem sehen die Referenten in der zukünftigen Finanzierbarkeit von Kultur. Die Kulturhoheit in Nordrhein-Westfalen und anderen Bundesländern liege faktisch bei den Kommunen, angesichts knapper Kassen könnten diese jedoch zunehmend weniger Gelder für kulturelle Angebote bereitstellen. Auch Stiftungen besäßen nicht das finanzielle Potential, um dies auszugleichen. Gefordert wurde einerseits eine Ausweitung des bürgerlichen Engagements: Das Verständnis, dass Museen den Bürgerinnen und Bürgern einer Stadt oder einer Region gehören, schließe deren Verantwortlichkeit für diese mit ein. Andererseits sei auch die öffentliche Hand in der Pflicht: Wenn von Seiten der kommunalen Politik neben finanzieller Unterstützung auch inhaltliche Diskurse, etwa über ihre Vision von Stadtgesellschaft, eingebracht werden, würden sich auch private Stifter und ehrenamtlich Tätige verstärkt engagieren. Durch deutliches kommunales Engagement könnten überdies die Länder und der Bund dazu gebracht werden, sich stärker für die Kultur einzusetzen und sie nicht länger als freiwillige Ergänzung, sondern als Pflichtaufgabe zu betrachten.

Aus dem Plenum wurde darauf hingewiesen, dass das Fehlen steuerlicher Anreize für private Förderer ein weiteres Hindernis sei, um ein stabileres kulturelles Netz zu knüpfen und sich längerfristig an Projekten zu beteiligen. Der Staat solle entsprechende Strukturen schaffen, ohne sich jedoch selbst aus der Pflicht zu nehmen. Alle Beteiligten müssten individuell darüber nachdenken, welche Kriterien zur Qualitätsmessung für sie am sinnvollsten sind. Es sollten Kriterien für die Einrichtungen selbst, aber auch für die Kulturpolitik und private Förderer entwickelt werden. Eine große Chance sei es, wenn diese Qualitätskriterien durch die Häuser selbst entwickelt werden. Dazu müssten sich die Museen stärker in die Forschungslandschaft einbinden und ihre Projekte und Arbeitsprozesse noch eingehender als bisher reflektieren.



Besucherzahlen sind der denkbar schlechteste Indikator für die Qualität eines Museums oder einer Ausstellung.

Fazit

Die Diskussionen haben gezeigt, dass das Thema der Tagung den Nerv der Zeit getroffen hat. In Zeiten von abnehmenden finanziellen Ressourcen und zunehmendem Wettbewerb zwischen Kultureinrichtungen kann auf eine Qualitätsdebatte nicht mehr verzichtet werden.

Dabei ist klar geworden, dass es nicht einen allgemeingültigen Qualitätsbegriff geben kann. Dazu ist die Kultur, sind insbesondere Museen, zu vielschichtig. Klar geworden ist aber auch, dass man sich nicht auf den Standpunkt stellen kann, ein Qualitätsmaßstab gelte für Museen gar nicht.

Gezeigt hat sich vielmehr, dass für einige Bereiche durchaus nachvollziehbare und überprüfbare Kriterien definiert werden können. Dazu gehört unstreitig der Servicebereich. Dazu kann auch ein nachhaltiges Sammlungskonzept zählen.

Eine dominante Rolle in der Welt der Museen spielt noch stets das unberechenbare Element – das Emotionale. Warum von zwei Ausstellungen, die beide mit der gleichen Sorgfalt vorbereitet und präsentiert werden, eine ein Publikumsmagnet wird und die andere ein Misserfolg, ist kaum zu erklären und schwerlich nachvollziehbar.

Deshalb sind auch Besucherzahlen der denkbar schlechteste Indikator für die Qualität eines Museums oder einer Ausstellung. Trotzdem stehen sie im Fokus der Träger der Einrichtungen, genauso wie sie Maßstab für ein Sponsoring sein können. Steuerung setzt andererseits Zahlen voraus oder zumindest konkrete Zielvorgaben, die erreicht werden sollen.

Dabei wird es regelmäßig um individuelle Vorgaben gehen müssen. Zahlen oder Steuerungseinheiten, die grundsätzlich auf alle Museen angewandt werden können, gibt es nicht und wird es wohl auch in naher Zukunft nicht geben.

Bleibt das Mittel der konkreten Zielvereinbarung. Es ermöglicht sowohl Trägern von Museen, als auch involvierten politischen Vertretern in Stadträten oder vergleichbaren kommunalen Gremien, ihren Einfluss zielorientiert geltend zu machen. Die Erreichung der Ziele kann zu jedem Zeitpunkt abgefragt und ggfs. korrigiert werden.

Die von den Referentinnen und Referenten eingebrachten konkreten Beispiele haben anschaulich belegt, was möglich und sinnvoll ist und was zu keinem Erfolg geführt hat.

Die Tagung hat gezeigt, dass sich das Thema „Qualität in Museen“ in den Köpfen der handelnden Personen zu etablieren beginnt. Es wird sicher künftig verstärkt auf der wissenschaftlichen Ebene untersucht werden. Die Diskussionen werden sich weiterentwickeln und zu neuen Erkenntnissen führen.

Die Tatsache, dass es bereits im 3. Jahrhundert v. Chr. das „Museion von Alexandria“ gab und die erste Museumsgründung in Deutschland 1688 mit dem natur- und kulturgeschichtlichen Landesmuseum, „Museum Cimbricum“ in Kiel erfolgte, weist auf eine sehr lange Erfolgsgeschichte des Modells „Museum“ hin.

Sein Bildungsauftrag ist unumstritten. Es dürfte kaum eine Schulklasse geben, die nicht im Laufe ihrer Schulzeit wenigstens einmal in einem Museum gewesen ist. Damit wird frühzeitig die Basis für weitere Besuche gelegt. Das Kind oder der Jugendliche, der von seinem ersten Museumsbesuch begeistert war, wird als Erwachsener zurückkommen. Dies führt zu den sich ändernden Rahmenbedingungen der heutigen Zeit. Die neuen Medien nehmen zusehends mehr Platz und Raum ein und die Qualität eines Museums kann für bestimmte Besuchergruppen davon abhängig sein, ob man dort einen freien WLAN-Zugang hat oder nicht. Damit entwickeln sich ganz neue Qualitätskriterien, die in die Betrachtung mit einbezogen werden müssen.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Museen in Deutschland generell qualitativ arbeiten. Wenn diese Qualität gemessen und unter Umständen in einem weiteren Schritt zielbezogen gesteuert werden soll, gilt es, ein individuelles Konzept für jedes Haus zu erstellen. Im Rahmen dieses Konzeptes sollte festgelegt werden, welche die bedeutsamen Kriterien für das jeweilige Haus sind. Dann sollte entschieden werden, welche dieser Kriterien mit Hilfe eines Qualitätskonzepts weiterentwickelt werden sollen. Einbezogen werden sollten Evaluierungs- und Kontrollmechanismen, damit die Steuerung gegebenenfalls adaptiert werden kann.

Unerlässlich bei einem solchen Vorhaben ist die frühzeitige Einbeziehung des Personals, damit die Ziele verstanden und akzeptiert werden. Zu entscheiden sind dann noch die Kommunikationswege, damit der Prozess intern und – falls gewünscht – auch extern nachvollzogen werden kann.

Nicht aus den Augen verloren werden sollte schließlich die Inklusion. Es ist unstrittig, dass die Zugänglichkeit eines Museums sowohl in baulicher Sicht, als auch inhaltlich, z. B. durch spezielle Führungen und Material in leichter Sprache, ein Qualitätskriterium ist. Teilhabe aller an der Kultur setzt voraus, dass die Bedingungen geschaffen werden, um sie zu praktizieren. Gerade in diesem Bereich gibt es vielfältige Möglichkeiten der Definition von Qualitätsstandards, die erreicht werden sollen.

Entscheidendes Kriterium bei der Diskussion wird aber stets, neben einer faszinierenden Sammlung und einer attraktiven Ausstellung, der Faktor „Mensch“ sein. Ein gutes Museum ist immer dort, wo freundliche Mitarbeiter eine angenehme Atmosphäre schaffen, in der man sich wohlfühlt.

Kurzbiografien

Matthias Löb

Funktion

Direktor des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe

Vita

Nach seinem Jurastudium in Münster kam Matthias Löb 1996 zum LWL, wo er drei Jahre Persönlicher Referent des damaligen LWL-Direktors war. Seit 2001 arbeitete er als Referatsleiter und seit 2005 als Stellvertreter des Kulturdezernenten in der LWL-Kulturabteilung. Von November 2011 bis Juni 2014 war Matthias Löb Erster Landesrat und Kämmerer des LWL, bevor er am 1. Juli 2014 die Stelle als Direktor des LWL antrat.



Prof. Dr. Eckart Köhne

Funktionen

Präsident des Deutschen Museumsbundes
Direktor des Badischen Landesmuseums

Vita

Der gebürtige Karlsruher studierte Archäologie, Alte Geschichte und Christliche Archäologie in Bonn und Heidelberg. 2008 übernahm er die Direktion des Rheinischen Landesmuseums. 2011 folgte dann in Speyer die Stelle als Direktor und Geschäftsführer des Historischen Museums der Pfalz. Seit Mai 2014 fungiert Prof. Köhne als Präsident des Deutschen Museumsbundes und steht seit dem 1. Juli 2014 auch dem Badischen Landesmuseum vor.



Dr. Barbara Rüschoff-Thale

Funktion

LWL-Kulturdezernentin

Vita

Dr. Barbara Rüschoff-Thale studierte Ur- und Frühgeschichte, Kunstgeschichte sowie Klassische Archäologie und Geologie/Paläontologie an den Universitäten zu Köln und Münster. In Münster arbeitete sie zunächst am Westfälischen Museum für Archäologie als Volontärin im Amt für Bodendenkmalpflege. Von 2003 bis 2008 leitete sie das LWL-Museum für Archäologie in Herne, bevor sie 2008 die Leitung der LWL-Kulturabteilung übernahm.



Dr. Volker Rodekamp

Funktion

Direktor des Stadtgeschichtlichen Museums in Leipzig

Vita

Dr. Volker Rodekamp studierte Volkskunde, Ethnologie und Publizistik sowie Volkswirtschaft in Braunschweig und Münster. Seinem Volontariat am LVR-Freilichtmuseum Kommern, Rheinisches Landesmuseum für Volkskunde, folgte die Leitung des Mindener Museums für Geschichte, Landes- und Volkskunde. 1996 erfolgte die Ernennung zum Direktor des Stadtgeschichtlichen Museums in Leipzig. Zudem war Rodekamp von 2010 bis 2014 Präsident des Deutschen Museumsbundes.



Prof. Dr. Bernhard Graf

Funktionen

Leiter des Institutes für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin
Vorsitzender des Landesverbandes der Museen zu Berlin e.V.

Vita

Der gebürtige Münchener studierte Erziehungswissenschaft, Psychologie, Philosophie und Medienforschung in Freiburg und Heidelberg. Heute lehrt er am Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft der Freien Universität zu Berlin. Prof. Dr. Bernhard Graf ist Leiter des Instituts für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin und Vorsitzender des Landesverbandes der Museen zu Berlin sowie seit 2010 Senator der Leibniz-Gemeinschaft.



Prof. Monika Grütters, MdB

Funktion

Staatsministerin für Kultur und Medien

Vita

Geboren in Münster, studierte Prof. Monika Grütters Germanistik, Kunstgeschichte und Politikwissenschaft an den Universitäten Münster und Bonn. Von 1995 bis 2005 war Grütters wissenschafts- und kulturpolitische Sprecherin der CDU-Fraktion im Abgeordnetenhaus von Berlin und stellvertretende Fraktionsvorsitzende. Von 2009 bis 2013 war sie im Bundestag Vorsitzende des Ausschusses für Kultur und Medien und übernahm 2009 zudem die Funktion der ersten stellvertretenden Landesvorsitzenden der CDU Berlin.



Dr. Hermann Arnholt

Funktion

Direktor des LWL-Museums für Kunst und Kultur

Vita

Studium der Kunstgeschichte, Romanistik und Theologie in Freiburg und Paris. Seit 2004 Direktor des LWL-Museums für Kunst und Kultur in Münster. In dieser Funktion verantwortlich für den Neubau des Museums und die Neupräsentation der Sammlung. Unter seiner Leitung entwickelte das Haus neue Formate für Ausstellungen, Veranstaltungen und Vermittlungsprogramme und ist damit zu einem der spannenden kulturellen Anziehungspunkte auch über die Grenzen Westfalens geworden. Als Kurator erarbeitete er u. a. 2015 die Ausstellung „Otto Piene. Licht“. Mit Kasper König ist er verantwortlich für die Skulptur Projekte 2017.



Dr. Gabriele Zuna-Kratky

Funktion

Direktorin des Technischen Museums Wien

Vita

Die Wienerin studierte Biologie, Soziologie und Erziehungswissenschaften an der Universität Wien und an der Pädagogischen Akademie des Bundes. Ab 1993 leitete sie im Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur das Referat Medienservice und wurde 1997 zur Direktorin der Österreichischen Phonotheek bestellt. Anfang 2000 übernahm Dr. Zuna-Kratky die Direktion des Technischen Museums Wien. Sie zählt zu den Mitgliedern des Wissenschaftlichen Beirates des Deutschen Museums und des Hauses der Geschichte in Bonn und ist Stiftungsrätin im Berliner Technikmuseum.



Dr. Jakob Messerli

Funktion

Direktor des Bernischen Historischen Museums

Vita

Dr. Jakob Messerli studierte Geschichte, Philosophie und Psychologie an den Universitäten Zürich und Bern und promovierte mit einer Arbeit über Zeitstrukturen und Zeitgebrauch im 19. Jahrhundert in der Schweiz. Er leitete nacheinander das Deutsche Uhrenmuseum in Furtwangen, das Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim, das Museum für Kommunikation in Bern und ist seit 2010 Direktor des Bernischen Historischen Museums.



Prof. David Gaimster, Ph. D.

Funktion

Direktor des Hunterian-Museum, Universität Glasgow

Vita

Prof. David Gaimster studierte an der Universität von Durham und dem University College London. Nach beruflichen Stationen im British Museum und im Department for Culture, Media & Sport in London war er von 2004 bis 2010 Generalsekretär und Geschäftsführer der Society of Antiquaries of London. Zurzeit ist er Gastprofessor an der Universität von Leicester und an der Universität von Turku, Finnland. Seit September 2010 ist Prof. Gaimster der Direktor des The Hunterian, dem Museum der Universität von Glasgow.



Dr. Adelheid Wessler

Funktion

Förderreferentin bei der VolkswagenStiftung Hannover

Vita

Nach ihrem Studium der Ethnologie, Soziologie und Politischen Wissenschaft in Bonn und Köln absolvierte sie eine wissenschaftliche Assistenz am Niedersächsischen Landesmuseum Hannover. In dieser Zeit leitete sie die internationale Museumskooperation mit einem Museum in Namibia. Dr. Adelheid Wessler ist seit 2007 Förderreferentin bei der VolkswagenStiftung Hannover, hat dort die Förderinitiative „Forschung in Museen“ mitkonzipiert und betreut sie seitdem federführend.



Alexandra Palluch, M.A.

Funktion

Wissenschaftliche Volontärin am LWL-Museumsamt für Westfalen

Vita

Alexandra Palluch studierte von 2007 bis 2010 Geschichte und Archäologische Wissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum und der Université François-Rabelais de Tours. 2010 führte sie ihre akademische Ausbildung nach Berlin, wo sie an der Freien Universität 2013 den Masterstudiengang Public History abschloss. Während ihrer Studienzeit absolvierte sie verschiedene Praktika, u. a. im Ruhr Museum in Essen.

Maralena Schmidt, M.A.

Funktion

Wissenschaftliche Volontärin am LWL-Museum für Kunst und Kultur

Vita

Maralena Schmidt studierte Kulturwissenschaften an der Universität Hildesheim mit den Schwerpunkten Kunstwissenschaften und Bildende Kunst, Literatur/Medien und Pädagogik. Als freiberufliche Kunstvermittlerin ist sie Teil des Vermittlungskollektivs a7.außeneinsatz und begleitete Besuchergruppen auf der documenta 13. Von 2013 bis April 2015 war sie Wissenschaftliche Volontärin im Bereich Kunstvermittlung am LWL-Museum für Kunst und Kultur in Münster. Seit Mai 2015 ist sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Referat Bildung, Vermittlung, Besucherdienste der Staatlichen Museen zu Berlin.



Theresa Katharina Seifert, M.A.

Funktion

Wissenschaftliche Volontärin am LWL-Museum für Kunst und Kultur

Vita

Ihr Studium der Kunstpädagogik mit den Nebenfächern Kunstgeschichte und Psychoanalyse begann Theresa Katharina Seifert an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Neben dem Studium engagierte sie sich am Institut für Kunstpädagogik. Nebenbei arbeitete sie als Kunstpädagogin für das International Network of Art, bevor ihr Weg sie 2015 zum LWL-Museum für Kunst und Kultur in den Bereich Kunstvermittlung führte.



Judith Frey, M.A.

Funktion

Wissenschaftliche Volontärin am LWL-Museum für Kunst und Kultur

Vita

Die gebürtige Erfurterin studierte von 2001 bis 2010 Germanistik, Kunstpraxis und Romanistik an der Universität Siegen. Anschließend war sie zunächst als Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Museum für Gegenwartskunst in Siegen tätig. Von 2013 bis 2015 war Judith Frey wissenschaftliche Volontärin in der Presseabteilung des LWL-Museums für Kunst und Kultur in Münster. Seit 2015 entwickelt sie Kommunikationskonzepte für die Skulptur Projekte Münster.



Marijke Lukowicz, M.A.

Funktion

Wissenschaftliche Volontärin am LWL-Museum für Kunst und Kultur

Vita

Die gebürtige Berlinerin studierte Kunstgeschichte, Klassische Archäologie und Geschichte an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Università Suor Orsola Benincasa, Neapel. Seit 2015 ist Marijke Lukowicz stellvertretende Kuratorin für Gegenwartskunst am LWL-Museum für Kunst und Kultur, wo sie von 2013 bis 2015 ihr wissenschaftliches Volontariat mit dem Schwerpunkt Kunst des 20. Jh. absolvierte. Von 2011 bis 2012 war sie im Kuratorium des Förderverein Aktuelle Kunst (FAK) Münster für das Ausstellungsprogramm 2012 verantwortlich.

Emanuela Gruber, M.A.

Funktion

Freie Mitarbeiterin der Kunstvermittlung am LWL Museum für Kunst und Kultur

Vita

Die gebürtige Bremerin studierte Kunstgeschichte, Romanistik und Literaturwissenschaft an der Universität Osnabrück und der Università degli Studi di Firenze, bevor sie 2012 als freie Mitarbeiterin am LWL-Museum für Kunst und Kultur anfang. Bis 2015 war sie als Lehrbeauftragte am Fachbereich Design der Fachhochschule Münster tätig. Seit 2014 wirkt sie als freie Mitarbeiterin der Bildung und Vermittlung am Museum Folkwang in Essen und der Kunstvermittlung am LWL-Museum für Kunst und Kultur in Münster.



Michelle van der Veen, M.A.

Funktion

Wissenschaftliche Volontärin am LWL-Museum für Kunst und Kultur

Vita

Michelle van der Veen studierte zunächst Psychologie, Kunstgeschichte und Skandinavistik an der Universität Münster. Im Anschluss absolvierte sie einen berufsbegleitenden Master in Kommunikationswissenschaften an der Quadriga Hochschule in Berlin. 2011 kam sie erstmals zum LWL-Museum für Kunst und Kultur, bis sie von 2013 bis 2014 als studentische Volontärin die Betreuung des Projektes „Museum 24/7“ übernahm. Von 2013 bis 2015 organisierte sie das stARTcamp Münster. Seit 2015 ist sie Marketingchefin des Kerber Verlages in Bielefeld. Auf ihrem Blog <http://museumsglueck.wordpress.com> schreibt sie über digitale Projekte in Museen.



Prof. Dr. Dr. hc. mult. Hermann Parzinger

Funktion

Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz

Vita

Der gebürtige Münchener studierte Vor- und Frühgeschichte (Prähistorische Archäologie), Provinzialrömische Archäologie und Mittelalterliche Geschichte in München, Saarbrücken und Ljubljana. Nach seiner Zeit als stellvertretender Direktor der Römisch-Germanischen Kommission des Deutschen Archäologischen Instituts wirkte er von 2003 bis 2008 als dessen Präsident. Parzinger ist u. a. ordentliches Mitglied der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Mitglied in der British Academy und der American Philosophical Society. Seit März 2008 leitet er die Stiftung Preußischer Kulturbesitz als deren Präsident.



André Jethon

Funktion

Ehemaliger Persönlicher Referent des Ersten Landesrates und Kämmerers

Vita

Der gelernte Diplom-Verwaltungswirt (FH) und Master of Organizational Management ist seit mehr als zwanzig Jahren in unterschiedlichen Funktionen beim LWL beschäftigt, u. a. als persönlicher Referent des Ersten Landesrates und Kämmerers (09/2011–07/2015). Nebenberuflich ist er Doktorand mit den Forschungsschwerpunkten Mikropolitik und effizienzorientierte Verwaltungsreformen (Neues Steuerungsmodell und Neues Kommunales Finanzmanagement) sowie externer Lehrbeauftragter an der Ruhr-Universität Bochum für den Bereich „Verwaltung und Verwaltungsreformen“.



Silke Rommel

Funktion

Mitglied des LWL-Kulturausschusses

Vita

Silke Rommel ist als sachkundige Bürgerin seit vielen Jahren Mitglied der Grünen LWL-Fraktion. Begonnen hat sie ihre Arbeit als Mitglied im Straßen- und Hochbau-Ausschuss des LWL, anschließend war sie Mitglied im Kulturausschuss. In der auslaufenden Wahlperiode hat sie auch als kulturpolitische Sprecherin der Fraktion fungiert.



Prof. Dr. Bernd Günter

Funktionen

Emeritus im Fachgebiet BWL und Marketing;
Experte für Kulturmanagement und -marketing sowie Stadt- und Regionenmarketing

Vita

Der gebürtige Westfale studierte Ökonomie in Münster und Bochum. 1978 bis 1989 war Prof. Günter als Geschäftsführer am fächerübergreifenden Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung der Ruhr-Universität Bochum tätig. 1989 wurde er auf eine Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin berufen. Von 1991 bis 2014 war er Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und mehrfach Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Er ist derzeit auch Lehrbeauftragter am Kunsthistorischen Institut der Universität zu Köln. Er ist u. a. Mitglied von ICOM und des Deutschen Museumsbundes.



Dr. Ulrike Gilhaus

Funktion

Leitung des LWL-Museumsamtes für Westfalen

Vita

Geboren in Herne, studierte Dr. Ulrike Gilhaus Neue und Mittlere Geschichte, Anglistik und Erziehungswissenschaften in Münster und Manchester (GB). Ab 1982 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der WWU Münster. 1993 begann sie ihr wissenschaftliches Volontariat im LWL-Industriemuseum Ziegelei Lage, bevor sie 1996 Museumsleiterin im LWL-Industriemuseum Zeche Zollern in Dortmund wurde. Nebenbei war sie ab 1995 Mitglied des Kreistages Soest sowie zweite stellvertretende Landrätin. Seit November 2013 ist sie Leiterin des LWL-Museumsamtes für Westfalen in Münster.



Dr. Hagen W. Lippe-Weißenfeld

Funktion

Kaufmännischer Direktor und Vorstand Kunstsammlung NRW

Vita

Dr. Hagen W. Lippe-Weißenfeld studierte nach einer Ausbildung bei der Deutschen Bank Berlin Betriebswirtschaftslehre und Politikwissenschaft. Dem folgte eine Vorstandsassistenten bei der Berliner Klavier- und Flügelmanufaktur C. Bechstein Pianofortefabrik. 2006 übernahm er die Vertriebs- und Marketingleitung der Königlichen Porzellan-Manufaktur Berlin. 2009 wurde Dr. Hagen Lippe-Weißenfeld zum kaufmännischen Direktor der Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen berufen. Zusammen mit der künstlerischen Direktorin Marion Ackermann bildet er den Stiftungsvorstand.



Jörg Stüdemann

Funktion

Stadtdirektor/Stadtkämmerer der Stadt Dortmund

Vita

Jörg Stüdemann studierte Germanistik und Sozialwissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum und arbeitete anschließend als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Germanistischen Institut. Ab 1994 war er als Beigeordneter für Kultur, Jugend und Sport der Stadt Dresden tätig, bevor er nach Dortmund wechselte, wo er Kämmerer und Stadtdirektor wurde. Seit 2002 ist er Mitglied im Kuratorium der Kunstsammlung NRW sowie Vorsitzender des Kulturschusses des Städtetages.



Dr. Evelyn Stern

Funktion

Trustee, Turner Contemporary (GB)

Vita

Dr. Evelyn Stern verbrachte ihre Kindheit in Argentinien, bevor sie ihr Abitur in Köln ablegte. Als Stipendiatin der Studienstiftung des Deutschen Volkes machte sie ihren Bachelor of Arts summa cum laude in Vergleichender Literatur an der New York University, gefolgt von einem Magister an der Universität zu Köln sowie ihrer Promotion am King's College in London. Sie war als DAAD-Dozentin für Deutsche Sprache und Literatur an der Universität von Florenz (IT) tätig und ist nun Direktorin des David Chipperfield Studio und Trustee der Turner Contemporary in Margate (GB).



Dr. Wolfgang Henze

Funktion

Stiftungsratsvorsitzender der Stiftung kunst³ für das LWL-Museum für Kunst und Kultur

Vita

Dr. Wolfgang Henze studierte von 1963 bis 1964 zunächst Philosophie und Physik in Münster und später Kunstgeschichte an der Universität München. 1970 gründete er mit seiner Gattin die „Galleria Henze“ in Campione d'Italia. Seitdem ist er als Kunsthändler, Publizist und Aussteller tätig. Seit 2008 ist Dr. Wolfgang Henze Stiftungsratsvorsitzender der Stiftung Kunst für das LWL-Museum für Kunst und Kultur.



Dr. Ursula Sinnreich

Funktion

Generalsekretärin der Kunststiftung NRW

Vita

Dr. Ursula Sinnreich studierte Kunstgeschichte, Philosophie und Literatur in Gießen, Paris und London und lehrte als Professorin für Kunsttheorie und Kulturgeschichte an der Hochschule für Gestaltung und Kunst in Basel. Sie profilierte sich als Kuratorin, Dramaturgin für zeitgenössisches Musiktheater und Autorin zahlreicher Publikationen zur Geschichte und Theorie der Kunst der Gegenwart. Bis Oktober 2011 leitete sie das Zentrum für Internationale Lichtkunst Unna, bevor sie Generalsekretärin der Kunststiftung NRW wurde.



Markus Lewe

Funktion

Oberbürgermeister der Stadt Münster

Vita

Oberbürgermeister Markus Lewe wurde am 27. März 1965 in Münster geboren. Er ist katholisch, verheiratet und hat fünf Kinder und drei Enkelkinder. 1999 und 2004 wurde er zum Bürgermeister des Stadtbezirks Münster-Südost gewählt. Als studierter Verwaltungswirt war er von 1997 bis 2009 im Bischöflichen Generalvikariat Münster tätig, zuletzt als Leiter der Fachstelle Organisationsentwicklung und zentrale Steuerungsunterstützung. 2009 wurde er erstmals zum Oberbürgermeister der Stadt Münster gewählt und trat sein Amt am 21. Oktober an. Am 13.09.2015 wurde er von der Bürgerschaft wiedergewählt und in seinem Amt als Oberbürgermeister bestätigt.



Dr. Michael Köhler

Funktion

Kulturjournalist, freier Autor, Redakteur und Moderator

Vita

Der gebürtige Düsseldorfer studierte nach einer abgeschlossenen Buchhändlerausbildung bis 1988 Germanistik und Philosophie an den Universitäten Düsseldorf, Frankfurt und Mannheim. Neben seiner publizistischen Tätigkeit in der Presse ist Dr. Michael Köhler vor allem beim Deutschlandfunk und WDR als fest-freier Moderator und Autor tätig. An der Universität Lüneburg lehrt er praktische Kultur- und Medienwissenschaft.





Bildnachweis

Tagungsband

- Titel: Roman Mensing
S. 4/5: Elisabeth Deiters-Keul
S. 7, 13: LWL/Stefan Althaus
S. 15: LWL/Hanna Neander
S. 17: Elisabeth Deiters-Keul
S. 19: LWL/Hanna Neander
S. 23, 28, 29: LWL/Stefan Althaus
S. 31: LWL/Sabine Ahlbrand-Dornseif
S. 34: LWL/Hanna Neander, Elisabeth Deiters-Keul
S. 35: Roman Mensing
S. 41: LWL/Stefan Althaus
S. 45–47: LWL/Hanna Neander
S. 53: Axel Scheffler 2015, Beltz & Gelberg
S. 55: LWL/Hanna Neander
S. 57, 62: LWL/Stefan Althaus
S. 63: LWL/Hanna Neander
S. 65: (C) SPK / ART + COM, eldaco, 2015; (C) SPK / ART + COM, 2015
S. 66: C) © Staatliche Museen zu Berlin/Sigrid Otto
S. 67: © bpk, Nationalgalerie, SMB, Leihgabe der DekaBank/Andres Kilger
S. 69: Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss/Architekt: Franco Stella mit FS HUF PG
S. 70, 71, 73: LWL/Hanna Neander
S. 77: Elisabeth Deiters-Keul
S. 83: LWL/Hanna Neander
S. 86: LWL/Stefan Althaus
S. 93: Elisabeth Deiters-Keul
S. 95: Christian Richters
S. 98, 100, 110, 112, 114: LWL/Stefan Althaus



Bildnachweis

Kurzbiografien

Matthias Löb: LWL/Stephan Wieland
Prof. Dr. Eckhart Köhne: Badisches Landesmuseum Karlsruhe/Uli Deck
Dr. Barbara Rüschoff-Thale: LWL-Freilichtmuseum Detmold/Karen Stuke
Dr. Volker Rodekamp: Stadtgeschichtliches Museum Leipzig
Prof. Dr. Bernhard Graf: Privat
Prof. Monika Grütters, MdB: Privat
Dr. Hermann Arnhold: LWL/Hanna Neander
Dr. Gabriele Zuna-Kratky: Stiftung Deutsches Technik Museum Berlin/Inge Prader
Dr. Jakob Messerli: Privat
Prof. David Gaimster: Privat
Dr. Adelheid Wessler: VolkswagenStiftung/Mirko Krenzel
Maralena Schmidt: Fotostudio Neukölln
Judith Frey: Privat
Theresa Katharina Seifert: Privat
Emanuela Gruber: Privat
Michelle van der Veen: Wera Wecker
Prof. Dr. Dr. hc. mult. Hermann Parzinger: Stiftung Preußischer Kulturbesitz/Bildschön
Silke Rommel: Privat
Prof. Dr. Bernd Günter: Privat
Dr. Ulrike Gilhaus: LWL/Greta Schüttemeyer
Dr. Hagen W. Lippe-Weißenfeld: Sebastian Drüen
Jörg Stüdemann: Privat
Dr. Evelyn Stern: Privat
Dr. Wolfgang Henze: Privat
Dr. Ursula Sinnreich: Adrian Bedoy
Markus Lewe: Privat
André Jethon: Privat
Dr. Michael Köhler: Privat



Impressum

Herausgeber

Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)
LWL-Kulturabteilung
Fürstenbergstraße 15
48133 Münster
Tel.: 0251 591-233
Fax: 0251 591-268
lwl-kulturabteilung@lwl.org
www.lwl-kultur.de

Staatliche Museen zu Berlin
Institut für Museumsforschung · In der Halde 1 · 14195 Berlin

Koordination und Redaktion

Dr. Regine Prunzel (verantwortlich)
Anna Derksen, M.A., Ute Lass

Gestaltung Kreativbüro Dülmen

Druck Druck&Verlag Kettler GmbH, Bönen

Verlag Ardey-Verlag GmbH, Münster

1. Auflage: 5.000 Exemplare

ISBN 978-3-87023-401-0

© 2018 Landschaftsverband Westfalen-Lippe

Änderungen vorbehalten, alle Angaben ohne Gewähr.

Internetangebote

Download

Der Tagungsband Qualität in Museen steht
im PDF-Format als Download für Sie bereit unter:
www.qualitaet-in-museen.lwl.org

LWL-Kultur online

Alle Einrichtungen der LWL-Kultur
finden Sie auch im Internet unter:
www.lwl-kultur.de



**Institut für
Museumsforschung**
Staatliche Museen zu Berlin

LWL

Für die Menschen.
Für Westfalen-Lippe.

