

MÜSSEN MUSEOLOGEN MANAGER SEIN?

VON PROF. DR. ROLF WIESE

NR. 4.5* | JULI 2015

AUSGANGSLAGE

Der Beschäftigung mit der im Titel formulierten Frage liegen folgende Fragestellungen zugrunde: Wie müssen die künftigen Strukturen in den Museen aussehen, um für kommende Anforderungen gerüstet zu sein? Welche Ausbildungserfordernisse, welche Finanzierungs-, Personalführungs- und Marketingstrukturen sind notwendig? Wie verlaufen Entscheidungsfindungsprozesse, muss und, falls erforderlich, wie kann das jeweilige Umfeld einbezogen werden? Gelingt es, angesichts dieser umfangreichen Anforderungen auch die klassischen Kernaufgaben der Museumsarbeit – das Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln – qualitativ zu erfüllen?

Die Frage, ob Museologen Manager sein müssen, lässt sich unter anderem durch einen Blick auf die Entwicklung der Museumswelt der letzten Jahrzehnte seit den 1980er Jahren beantworten.

Bereits im Jahre 1994 forderte Wolfgang Klausewitz, der damalige Vorsitzende des Deutschen Museumsbundes, einen grundlegenden Wandel im Museumsbereich: „Der Museologe muß ein Manager sein“ (FAZ vom 15.04.1994).

MUSEUMSWELT IM WANDEL

Die veränderte Finanzsituation der öffentlichen Haushalte war ein Grund, dass es seit Mitte der 1980er Jahre zu reduzierten staatlichen Zuschüssen und zur Schließung erster Museen kam. Anfang der 1990er Jahre forderten Träger von Museen einen effizienten und effektiveren Umgang mit staatlichen Zuschüssen und darüber hinaus das Generieren von zusätzlichen Einnahmen. Doch nicht nur die klassische Einnahmenseite veränderte sich, sondern das gesamte gesellschaftliche Umfeld der Museen durch die sich stetig fortentwickelnde Freizeitgesellschaft mit ihren zunehmenden Auswirkungen auch auf die Museumsarbeit. Mit den ständig steigenden Frei-

zeitangeboten wächst der Konkurrenzdruck auf die Museen. Hinzu kommt die aktuelle Tendenz zu weiteren Museumsgründungen.

Eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung mit einem Trend hin zu Kultur und Museen ist grundsätzlich positiv zu bewerten. Gleichzeitig steigen aber die Ansprüche der Besucherinnen und Besucher an die Museen, weil sie ihre Ansprüche an Freizeitwelten auf die Museen übertragen. Und es wächst der Rechtfertigungsdruck der Museen gegenüber ihren Trägern und Partnern, ihren Besucherinnen und Besuchern, d.h. allgemein gegenüber ihrem Umfeld.

ÜBERLEGUNGEN ZU DEN STANDARDS DES DEUTSCHEN MUSEUMSBUNDES

Die Schließung und das Infragestellen der Existenz von Museen führte sicherlich zum ersten Qualitätsstandard – der Sicherung einer dauerhaften institutionellen und finanziellen Basis. Dieser Aspekt ist nicht automatisch gegeben oder relevant – zumindest nicht bei defizitären Museen, deren Defizitabdeckung durch Dritte erfolgt. Er sollte aber die Basis zukünftiger Museumsarbeit sein.

Diese Basis kann auf sehr vielfältige Weise beeinflusst und sichergestellt werden. Es bedarf dazu langfristiger Überlegungen wie Konzepte, Masterpläne, Leitbilder, Visionen – individuell erarbeitet für das jeweilige Museum, abgestimmt auf seine Potentiale, seine Chancen und Risiken. Neben der langfristigen Konzeption müssen mittelfristige und kurzfristige Planungen zur Umsetzung erfolgen (s. Abb. 1).

Es ist eine der zentralen Aufgaben des Museumsmanagements, den Fortbestand des Museums langfristig zu sichern und für eine kontinuierliche Professionalisierung

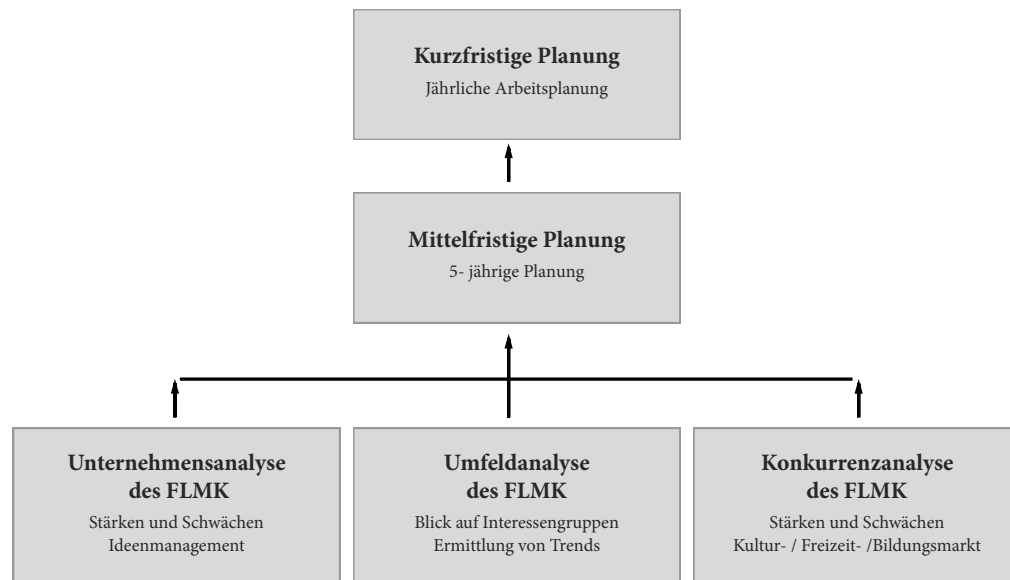


Abb. 1 Mehrstufiger Analyse- und Planungsprozess des Freilichtmuseums am Kiekeberg (FLMK).

der Museumsarbeit zu sorgen, andererseits auch als Selbstreflexion Stärken, Schwächen und Chancen herauszuarbeiten. Das unterstützende Instrument dabei ist ein angemessenes Controlling.

Neben der langfristigen Absicherung der finanziellen Basis ist ein laufendes finanzielles Management zur Finanzmittelbeschaffung erforderlich. Dazu gehören Fundraising und Sponsoring ebenso wie Drittmittelakquisition.

Der Museumsbetrieb ist ein Dienstleistungsbetrieb, der Dienstleistungen für die Gesellschaft, für die Kunden und andere erbringt. Ein entscheidender Faktor für die Qualität von Museumsleistungen ist die Qualität des Personals, mit dem diese Leistung erbracht wird. Bereiche wie Personalplanung, Personalentwicklung und Personalführung sind gewichtige Faktoren, die die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen, sie stärken oder schwächen. Sie sind innerhalb des Museumsmanagements einer der zentralen Eckpfeiler.

Eine weitere zentrale Aufgabe des Managements ist das Marketing bzw. die Kommunikation. Sie soll die Verbindung zwischen dem Museum und seiner Außenwelt sicherstellen. Hinzu kommen weitere Aspekte wie das Qualitätsmanagement, die Netzwerkarbeit, Datenverarbeitung, Haustechnik und Gebäudeverwaltung, die für den reibungslosen Betrieb von Museen notwendig sind.

Zwei Aufgabenbereiche werden in der gegenwärtigen Museumsarbeit oft vernachlässigt: eine kontinuierliche Selbstreflexion und eine Unternehmens- und Umfeldanalyse.

Der Aspekt der kontinuierlichen Selbstreflexion, des internen Controllings, ist für viele Entscheidungen von großer Bedeutung. Kenntnisse darüber, wie effektiv in

den einzelnen Museumsbereichen gearbeitet wird, und Kenntnisse über eigene Stärken und Schwächen sind wichtige Basisinformationen für vielfältige und auch langfristig wirkende Entscheidungen.

Neben der Selbstreflexion ist die Unternehmens- und Umfeldanalyse ein weiterer wichtiger Aspekt, der an das operative Controlling anschließt und ebenfalls wertvolle Hintergrundinformationen für langfristig wirkende Entscheidungen liefert. Das Umfeld eines Museums wirkt in der unterschiedlichsten Art und Weise auf das Museum und seine internen Prozesse ein. Das Einbeziehen von wichtigen unmittelbaren und mittelbaren Entscheidungsträgern (politische Entscheidungsträger, Geldgeber, Kooperationspartner, Öffentlichkeit usw.) ist für die Akzeptanz und den Erfolg eines Projektes von großer Bedeutung. Trends in der Gesellschaft wie auf Märkten können auch erfolgsbeeinflussend sein.

DER MUSEOLOGE ALS MANAGER

Neben den oben ausführlich beschriebenen Managementaufgaben stehen die Kernaufgaben sowie in manchen Fällen auch von den Trägern zusätzlich übertragene (Kultur-)Aufgaben. Dieses gesamte Aufgabenspektrum ist von der Museumsleitung in der alltäglichen Museumsarbeit zu bewältigen. Sowohl die Vielfältigkeit der Aufgaben und deren Koordination als auch das Einbeziehen des Umfeldes erfordern umfangreiche Managementkompetenzen (wie sie auch in den Standards des Deutschen Museumsbundes herausgearbeitet wurden), so dass die eingangs gestellte Frage zu bejahen ist.

ERSTE ÜBERLEGUNGEN ZU ERFOLGSFAKTOREN ZUKÜNFTIGER MUSEUMSARBEIT

Die abschließenden Ausführungen sollen thesehaft die (fünf) wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine zukünftige Museumsarbeit skizzieren, ohne dass die Thesen anhand von Detailuntersuchungen bestätigt sind.

These 1: Eine möglichst breite, diversifizierte Finanzstruktur schafft Unabhängigkeit und großen Handlungsspielraum. Diese These hat einen langfristigen, grundsätzlichen Horizont. Daher sind die in diesem Zusammenhang erforderlichen Entscheidungen von besonderer Bedeutung.

These 2: Die Qualität und die Schnelligkeit der Entscheidungsfindung (anhand klarer Zielsysteme, Konzepte) sind ein zweiter Erfolgsfaktor. Sie können maßgeblich vom Vorhandensein von Visionen und deren Unterbau beeinflusst werden.

These 3: Der Einbezug von relevanten Umweltfaktoren in Verbindung mit der eigenen Stärken-Schwächen-Analyse, die Selbstreflexion, das realistische Herausarbeiten der eigenen Potentiale und Möglichkeiten unter Einbezug der Umwelt sind weitere Erfolgsfaktoren.

These 4: Die Qualität der eigenen Unternehmenskultur, – integrierend – aktiv – innovativ –, und der Umgang mit dem eigenen Personal sind weitere wichtige Erfolgsfaktoren, aus denen Einschränkungen oder Möglichkeiten entstehen können.

These 5: Die Leistungsfähigkeit in den klassischen Museumsaufgaben bezieht sich auf die inhaltlichen Kernaufgaben, die die Basis, den „Unternehmenszweck“, festlegen.

Die fünf Faktoren wirken in ihrer Gesamtheit, d.h. ihrer Kombination untereinander. So wird durch die Stärkung nur eines Bereiches nicht unbedingt eine positive Entwicklung des Gesamtgebildes erreicht. Die Aufgabe des Museumsmanagements ist es, diese fünf Faktoren so umzusetzen und zu kombinieren, dass vor dem Hintergrund der Zielsysteme eine erfolgreiche Museumsarbeit realisiert werden kann.

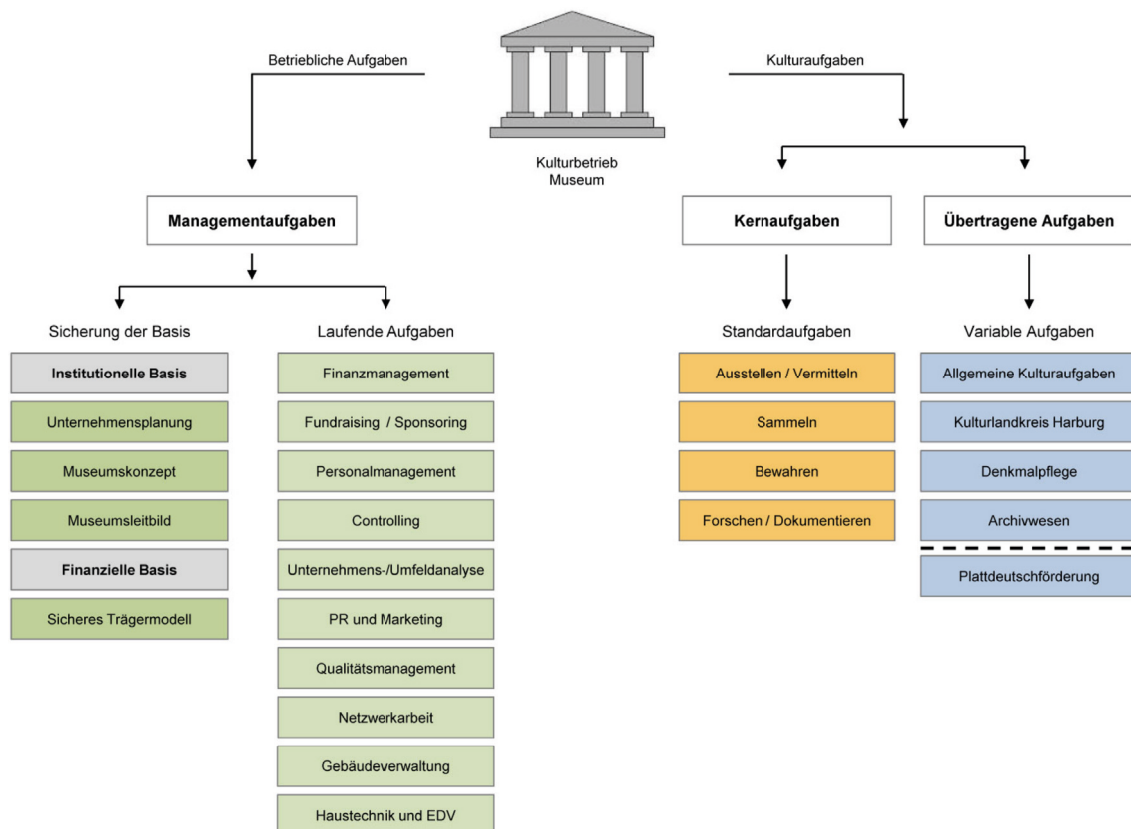


Abb. 2 Der Kulturbetrieb Museum mit seinen vielschichtigen Aufgabenstellungen.

ZUSAMMENFASSUNG DER WORKSHOP-ERGEBNISSE ZUM THEMA „MANAGEMENT“

VON JONAS KLINKE

Die Teilnehmer diskutierten zunächst die Frage, was Museumsmanagement in einem öffentlich-rechtlichen Museum bedeutet. Man kam zu dem Ergebnis, dass die Personalverwaltung ein sehr zentraler Punkt des Museumsmanagement sei. Eine gute Personalsteuerung sei von enormer Bedeutung für den Erfolg des Museums. Als besonders wichtig wurde erachtet, die Mitarbeiter zu motivieren und ihnen Wertschätzung für die geleistete Arbeit entgegenzubringen. Zudem gehöre es zu einer guten Personalpolitik, qualifizierte Nachwuchskräfte zu rekrutieren, um das Bestehen des Museums für die Zukunft zu sichern. Als wichtige Managementaufgaben wurden zudem das strategische Denken und langfristige Pläne angesehen.

Anschließend beschäftigte sich die Gruppe mit dem Begriff „Museumsmanagement“. Erst in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren habe man aktiv begonnen, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Um ein Museum erfolgreich zu leiten, sei es notwendig, die „Fünffaltigkeit“ des Deutschen Museumsbunds zu beachten. Die „Fünffaltigkeit“ leitet sich aus den fünf Kernaufgaben eines Museums ab: dem Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen und Vermitteln. Ein immer bedeutenderer Aspekt sei die Besucherorientierung eines Museums. Deshalb dürfe man bei der musealen Arbeit die Besucherperspektive nicht außer Acht lassen. Forderungen der Besucher nach mehr Transparenz sollten bei einer von Steuergeldern finanzierten Institution unbedingt Berücksichtigung finden. Man dürfe sich Neuerungen wie zum Beispiel einer offenen Werkstatt für Besucher nicht verschließen. Dennoch sollte die Binnensicht der musealen Arbeit immer Priorität haben. Problematisch sei, dass die Erwartungshaltung der Außenwelt an ein Museum oftmals nicht mit der Binnensicht der musealen Arbeit übereinstimme.

Abschließend ging es um die Zukunftsfähigkeit der öffentlich finanzierten Museen. Hier stand die Frage im Vordergrund, wie das Museumsmanagement in zehn Jahren aussehen wird. Die Gruppe zeigte sich davon überzeugt, dass nur jene Museen auch dann noch bestehen werden, die strategisch denken und ein langfristiges Konzept erarbeiten.

Hinzu komme, dass nur Museen mit durchdachten Konzepten mit externer Förderung rechnen dürfen, da die Fördergelder nach qualitativen Gesichtspunkten und

nicht nach Bekanntheitsgrad oder ähnlichen Faktoren vergeben werden. Dementsprechend könnten auch nur die geförderten Museen ihre Pläne umsetzen.

Zudem rechnet die Gruppe damit, dass sich die Anforderungen und Probleme in den nächsten Jahren vergrößern, was wiederum mehr Personal erfordere, um diese zu lösen. In Folge dessen werden immer mehr Arbeitnehmer im Bereich „Museumsmanagement“ arbeiten, die keine „klassisch-museale Ausbildung“ haben, sprich Juristen oder Personen mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung.

Auch der Wettbewerb um die Gunst der Besucher werde weiter zunehmen. Daher steige auch die Bedeutung der Strategie der Besucherpartizipation. Sinnvoll sei auch, das große Potenzial der Besucher zu seinem eigenen Vorteil zu nutzen.

Für das Museumsmanagement müsse zudem das Prinzip des „lifelong learning“, also des lebenslangen Lernens, gelten. Denn nur wer kritikfähig sei und sich immer weiter entwickle, werde eine Zukunft haben. Das Fazit der Workshop-Teilnehmer lautete: Die Museen müssen sich in Zukunft noch stärker als sozialer Dienstleister sehen und ihre gesellschaftliche Verantwortung annehmen. Daher müsse man im Rahmen der Museumsarbeit in Zukunft mehr soziale Themen aufgreifen und zeigen.

* Vom 18. bis zum 20. September 2014 tagte die Fachgruppe Freilichtmuseen im Deutschen Museumsbund im Freilichtmuseum Hessenpark in Neu-Anspach. Die Inhalte dieser Tagung machen wir im Rahmen unserer Werkstattberichte einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich.

DIE AUTOREN

- **Prof. Dr. Rolf Wiese** ist Direktor des Freilichtmuseums am Kiekeberg und Mitbegründer des Arbeitskreises für Museumsmanagement sowie Initiator des Studienangebots Museumsmanagement an der Universität Hamburg.
- **Jonas Klinke** absolvierte von September 2014 bis August 2015 sein Freiwilliges Soziales Jahr in der Kultur im Freilichtmuseum Hessenpark.

HINWEIS

Die Werkstattberichte aus dem Freilichtmuseum Hessenpark enthalten Beiträge, welche die breite Vielfalt der wissenschaftlichen und konzeptionellen Arbeiten des Museums widerspiegeln. Dies können Fachkonzepte, Projektskizzen bzw. -dokumentationen, Tagungsberichte und Vortragstexte zu den verschiedensten alltagskulturellen Themen sein, die wir der interessierten Öffentlichkeit und der praktischen Verwertung nicht vorenthalten wollen. Die Reihe erscheint unregelmäßig ausschließlich als kostenfreier, digitaler Download unter www.hessenpark.de.

IMPRESSUM

Werkstattbericht

Müssen Museologen Manager sein?

von Prof. Dr. Rolf Wiese

Zusammenfassung der Workshop-Ergebnisse von Jonas Klinke

Herausgegeben vom

Freilichtmuseum Hessenpark

Laubweg 5

61267 Neu-Anspach

www.hessenpark.de

ISSN der Werkstattberichte aus dem Freilichtmuseum Hessenpark: 2199-8779