

**Dr. Olaf Mußmann**

## **„Qualitätssiegel im Museum“**

**Statement, vorgetragen auf der Jahrestagung des Deutschen Museumsbundes (DMB), Fachgruppe Geschichtsmuseen, am 05. Mai 2004 in Osnabrück**

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Laufe der vergangenen beiden Tagungstage ist deutlich geworden, dass wir über zwei verschiedene Formen der Qualitätstestierung von Museen gesprochen haben - die eine bezieht sich auf eine Prüfung der Museen per se, bei der anderen wäre die in den Museen geleistete Arbeit durch ein Qualitätssiegel zu prüfen.

### **Siegel zur „Qualität der Museen“**

Die erste Variante entspricht im Großen und Ganzen den in Österreich, den Niederlanden und Großbritannien eingesetzten Qualitätssiegeln, über die wir im Laufe der Tagung bereits informiert worden sind. Bei diesen Siegeln werden Standards definiert – etwa eine Mindestanzahl von Öffnungstagen – und die Standarderreichung wird abgeprüft.

Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass die – insbesondere kleineren Museen – eine „Richtschnur“ erhalten, an der sie sich orientieren können. Museen, welche die Mindeststandards bislang nicht erfüllen, erhalten einen Anreiz zur Qualitätssteigerung. Damit kann solch ein Siegel die museale Qualität also durchaus fördern.

Der Nachteil besteht jedoch darin, dass nach der Erreichung der Mindeststandards die Anreize zur weiteren Qualitätssteigerung entfallen. Ein solches Siegel droht die Museen auf einem Minimalniveau zu nivellieren – weitere Qualitätssteigerungen sind ja nicht gefordert. Ein solches Siegel würde weniger die Entwicklung der Museen im Sinne einer Förderung der Zukunftsfähigkeit stärken, als vielmehr den Status Quo der Museen festschreiben, welche die Standards erreicht haben. Die große Chance eines jeglichen Qualitätssiegels, nämlich das Anregen von interner Reflexion und des Nachdenkens darüber, wie die tägliche Arbeit kontinuierlich weiter verbessert werden kann, würde mit einer solchen Siegel-Architektur verspielt.

Gleichzeitig wird mit der Installation einer „Latte“, die übersprungen werden muss, eine Konfliktlinie von beträchtlicher Sprengkraft geschaffen. Zahlreiche Museen werden manche der normativ gesetzten und durch Zahlenwerte fixierten Standards - und das österreichische Beispiel hat dies ja auch gezeigt - nicht erreichen. Gleichwohl wird einigen dieser Museen aus politischen oder anderen Gründen das Siegel zu verleihen sein – andernfalls drohen in den Museumsverbänden nur schwer durchzustehende Konflikte.

Dies dürfte die öffentliche sowie die fachinterne Akzeptanz des Siegels schwächen. Als weitaus problematischer erscheint es mir jedoch, dass der zentrale Vorteil eines Qualitätssiegels – der des Anstoßes kontinuierlicher Qualitätsentwicklungen – damit verloren ginge.

### **Siegel zur „Qualität der musealen Arbeit“**

Ich möchte Ihnen eine andere Siegel-Struktur vorschlagen, in der Qualität nicht als eine einem Museum zugehörige Eigenschaft gesehen wird, sondern in der die Qualität der Arbeit im Museum, der Prozesse und der Selbstreflexion im Mittelpunkt steht. Im Fokus stehen hier also nicht die Qualität beispielsweise der Sammlungen, sondern vielmehr die Anstrengungen der Museumsangehörigen um die Verbesserung der Sammlungen. Diese Variante eines

Qualitätssiegels stellt das ständige Bemühen um weitere Qualitätssteigerung in das Zentrum. Sie verbindet Testierung mit Organisations- und Museumsentwicklung.

Die Vorteile einer solchen Siegel-Architektur sind vielfältig: Immerhin macht eine gesteigerte Qualität in den Arbeitsergebnissen und Angeboten die Museen attraktiver. Dies führt zu steigenden Besucherzahlen, zu besseren Kooperationsmöglichkeiten und letztlich auch zu einer höheren Objekt- und Geldspendenbereitschaft. Die Verbesserung der internen Arbeitsprozesse reduziert den Ressourceneinsatz. Blind- und Fehlleistungen, von Verschwendungen, Korrekturen und Nacharbeiten werden vermieden. Dies verbessert das interne Arbeitsklima und trägt gleichzeitig zu den von den Museumsträgern üblicherweise geforderten Kosteneinsparungen bei.

Allerdings kann ich ihnen kein fertiges Konzept anbieten, sondern lediglich Vorüberlegungen zu einem Museumsqualitätssiegel, zu dessen Entwicklung ich Sie herzlich einlade.

Die Überlegungen, die ich Ihnen hier vorstelle, basieren auf der Übertragung eines erprobten Qualitätsmodells, dem „Lernerorientierten Qualitätsmodell in der Weiterbildung“ (LQW). Es wurde für Bildungseinrichtungen wie beispielsweise Volkshochschulen entwickelt - und damit für Institutionen, die viele Parallelitäten zu den Museen aufweisen. Volkshochschulen gleichen den Museen hinsichtlich ihrer in der Regel kommunalen oder vereinsgebundenen Trägerschaften ebenso, wie in den Mitarbeiterzahlen: Die Personalstärke reicht vom Ein-Mann-Betrieb bis zum mehr als Hundert Mitarbeiter umfassenden großen Haus. Die Personalstruktur ist wie bei den Museen sowohl durch Fachpersonal mit wissenschaftlicher Ausbildung als auch durch Quer- und Seiteneinsteiger geprägt. Die finanziellen Ausstattungen und Probleme gleichen sich, und der Bildungsauftrag der Volkshochschulen gilt auch für Museen. Selbstverständlich haben die Museen mit ihren sammlungs- und forschungsbezogenen Zielen weitere und komplexere Aufgaben, doch kommen die weiterreichenden bildungs- und gesellschaftsbezogenen Ziele der Volkshochschulen und der Museen einander recht nahe. Darüber hinaus entsprechen die Rahmenbedingungen der deutschen Bildungslandschaft weitgehend denen, die auch für die unter der Kulturhoheit der Länder stehenden Museen gelten.

Das LQW-Modell ist seit dem Jahr 2002 großflächig in Deutschland und Österreich eingeführt, die Bundesagentur für Arbeit hat es gleichrangig neben den bekannten Qualitätsmanagement-Systemen EFQM und EN ISO 9000ff. anerkannt und es liegen umfangreiche Erfahrungen mit diesem Modell vor. Bei der Suche nach einem geeigneten Modell für ein deutsches Museumsqualitätssiegel liegt der Blick auf dieses Modell also nahe.

## **Charakteristika des Modells**

Die Übertragung des LQW-Modells auf die Museen zielt auf die Entwicklung eines museumsspezifischen Qualitätsmanagements ab, das Instrument der Selbstbewertung mit dem der Fremdbewertung verbindet. Die bei einer reinen Selbstbewertung drohenden „blinden Flecken“ werden so vermieden, gleichzeitig fließen die intimen Kenntnisse der Museumsangehörigen über die Verbesserungspotenziale ihrer Arbeitsplätze ein. Niemand kennt ein Museum besser als die darin arbeitenden Menschen. Deshalb ist es wichtig, die „Betroffenen“ als „Beteiligte“ einzubinden. Dies bezieht die Kompetenzen der Museumsangehörigen mit ein und erzeugt gleichzeitig Akzeptanz für Entwicklung und Veränderung. Museumsentwicklung kann dann letztlich aus eigener Kraft erfolgen.

Die Selbstbewertung beginnt mit einer Stärken-Schwächen-Analyse, welche die Museumsangehörigen selbst vornehmen. Dies geschieht entlang eines in einem Handbuch niedergelegten Kriterienrasters, das die zentralen Qualitätsbereiche der Museen benennt. Anschließend werden für die erkannten Verbesserungsfelder Qualitätsmaßnahmen geplant und umgesetzt. Das Qualitätshandbuch gibt den Museumsangehörigen hierbei Orientierung und Hilfestellung. Dieser Organisationsentwicklungsprozess erstreckt sich etwa über ein Jahr.

Die Ergebnisse werden schließlich in einem Selbstreport verschriftlicht. Das Museum legt darin dar, in wie es in den einzelnen im Handbuch vorgegebenen Qualitätsbereichen arbeitet

und warum das so ist. Anstatt mit geschlossenen Standards (z.B.: die Öffnungszeiten beträgt wöchentlich mindestens 2,5 Tage) arbeitet diese Modell mit offenen Standards. Hier wäre beispielsweise danach zu fragen, mit welchen Strukturen und Maßnahmen das Museum den öffentlichen Zugang zum Museum garantiert. Auf diese Weise wird ein abprüfbarer Mindeststandard geschaffen, der von den einzelnen Museen im Rahmen ihrer spezifischen Bedingungen und Möglichkeiten auszufüllen ist. Für ein kleines Vereinsmuseum wird dies sicherlich anders aussehen, als für ein großes Landesmuseum. Das Siegel ist damit in hohem Maße einrichtungsspezifisch. Da die Museen alle mit dem gleichen Kriterienraster arbeiten, entsteht zugleich Vergleichbarkeit unter den testierten Museen. Darüber hinaus evozieren die offenen Standards in der Einrichtung ein Nachdenken über weitere mögliche Qualitätsverbesserungen.

Der Selbstreport dient den externen Gutachtern als Grundlage für ihr Gutachten. Diese gliedern sich in gutachtende und beratende Abschnitte. In den gutachtenden Abschnitten wird geprüft, ob die Mindeststandards erfüllt sind. Bei Nicht-Erfüllung kann eine Nachbesserungsfrist von bis zu drei Monaten eingeräumt werden. In den beratenden Abschnitten, die auch die „durchgefallenen“ Museen erhalten, werden dem jeweiligen Museum explizite Anregungen und Kommentare für weitere Verbesserungen an die Hand gegeben. Externe Kompetenz wird auf diese Weise einbezogen und die Museen erhalten Beratungsleistungen, die auf den freien Markt für beträchtliche Summen eingekauft werden müssten.

Vergeben wird dabei stets das gleiche Siegel. Die unter Museumsfachleuten aus gutem Grund gefürchtete Einteilung der Museen in ein Mehr-Klassen-System wird so vermieden. Das Testat ist vier Jahre lang gültig und muss anschließend erneuert werden. Als Maßstab für die erneute Testatverleihung dienen strategische Qualitätsziele, die zum Abschluss der vorangegangenen Testierung zwischen Museum und Gutachter vereinbart wurden. Auf diese Weise werden nachhaltig wirkende Qualitätszyklen installiert, die auf eine anhalte Qualitätssteigerung abzielen.

Die von den Museen für die Testierung aufzubringenden Kosten fallen gering aus, da der Selbstreport die notwendige Museumsanalyse bereits in begründeter und nachgewiesener Form enthält. Der Anteil an extern geleiteter und zu vergütender Arbeit beschränkt sich auf die „beratende Begutachtung“. Bei einer Simulation der Siegelbewerbung entfällt jegliche externe Arbeitsleistung. Gerade für ehrenamtlich geführte Museen ohne eigenen Etat wird dies sicherlich eine attraktive Alternative sein.

## **Übertragbare Erfahrungen mit dem LQW-Modell**

Im Bildungsbereich wird dieses Modell der Qualitätstestierung seit längerem eingesetzt. Aus einer wissenschaftlichen Begleituntersuchung liegen inzwischen Erfahrungen vor, die für eine Übertragung auf die deutsche Museumslandschaft von Bedeutung sein dürften (Zusammenfassungen finden sich in: Rainer Zech (Hg): Qualität durch Reflexivität. Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Praxis, Hannover, 2004)

Eine wichtige Erfahrung war die Tatsache, dass sowohl kleine als auch große Einrichtungen gut mit dem Modell zurecht kamen. Selbst Volkshochschulen mit nur einem hauptamtlichen Mitarbeiter konnten das Modell gewinnbringend einsetzen. Bestanden zunächst Befürchtungen, das LQW-Modell sei zu komplex und würde die Einrichtungen überlasten, so wurde im Prozess die Erfahrung gemacht, dass viele Mindestanforderungen bereits erfüllt waren und dass frühere Erfolge der Qualitätsarbeit gefestigt werden konnten. Das Verfahren und die Gutachten wurden als sehr unterstützend erfahren und halfen dabei, als notwendig erachtete Veränderungen umzusetzen. Die gestiegenen Verbindlichkeit in Strukturen und Prozessen, der Kommunikationsausbau und die Zieldefinitionen beurteilten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als besonders hilfreich für die weitere Arbeit. Darüber hinaus führte der Prozess zu höherer Identifikation mit der Einrichtung, zu mehr Motivation und zu mehr Verantwortungsübernahme. Zugleich betonten viele Einrichtungen, dass der Entwicklungsprozess das Arbeitsklima verbessert habe und dass die Arbeitszufriedenheit gestiegen sei. Insgesamt stärkte der Prozess in der Regel die Ziel-, Zukunfts- und

Kundenorientierung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten das Gefühl, für die Zukunft besser gerüstet zu sein. Trotz allen Lobes gab es aber auch eine Einschränkung: Mehrere Einrichtungen verwiesen auf den beträchtlichen mit dem Prozess verbundenen Arbeitsaufwand und auf die Schwierigkeit, die notwendigen Arbeitsschritte mit dem laufenden Tagesgeschäft in Einklang zu bringen. Zugleich betonten sie aber, dass sich der geleistete Arbeitsaufwand gleichwohl gelohnt habe.

## **Thesen**

Lassen Sie mich zum Abschluss noch fünf Thesen formulieren, die m.E. für die weitere Debatte zur Entwicklung eines Museumsqualitätssiegels von Bedeutung sein werden:

- 1) Angesichts des finanziellen und zeitlichen Ressourcenmangels in den Museen bedarf es eines äußeren Impulses, um Museumsentwicklungen im breitem Umfang zu initiieren. Diesen Impuls vermag ein MQS zu geben.
- 2) Nicht die Abfrage statischer Standards (Qualitätssicherung), sondern die Initiierung organisationaler Entwicklungsprozesse (Museumsentwicklung) verbessert Museen und macht sie nachhaltig zukunftsfähig. Deshalb sollte ein MQS weniger den Prüfcharakter als vielmehr den Entwicklungscharakter betonen. Ein zentrales Element dazu ist die Einführung offener Standards.
- 3) Um eine museale „Mehrklassengesellschaft“ zu vermeiden, muss es ein einheitliches MQS für alle Museen geben. Notwendig ist ein Siegel, das einrichtungsindividuelle Unterschiede berücksichtigt und zugleich verbindliche Prüfungsanforderung bereitstellt, welche eine Vergleichbarkeit der Museen garantieren. Dies leisten offene, als Fragen formulierte Prüfstandards.
- 4) Ein entwicklungsbezogenes MQS lenkt den Blick der Museumsangehörigen auf die neuralgischen Qualitätsbereiche, regt zum Hinterfragen von Gewohntem an und übt qualitätsbezogenes Denken und Handeln ein.
- 5) Nur ein auf Museumsentwicklung abzielendes MQS verbessert die Museen nachhaltig. Dies nützt den Museumsangehörigen, den Trägern, dem Publikum, der Scientific Community und anderen Museumskunden gleichermaßen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Olaf Mußmann  
Konzept & Support  
Davenstedter Str. 3  
30449 Hannover  
mussmann@konzept-support.de  
www.museumsentwicklung.de