



Stellungnahme  
zum Fragenkatalog  
der Enquete Kommission  
des Deutschen Bundestages  
„Kultur in Deutschland“  
anlässlich des  
Expertengesprächs  
„Museen und Ausstellungshäuser“  
am 15. Mai 2006

Aurich, den 4. Mai 2006

Dirk Heisig  
Projektleiter M.O.I.N und SAMMELN  
Ostfriesland Stiftung der Ostfriesischen Landschaft

1.

**Wie bewerten Sie die gegenwärtige Lage der deutschen Museumslandschaft, bezogen auf die unterschiedlichen Museumstypen, unterschiedliche Trägerschaften, große und kleine Häuser, Unterschiede in den west- und ostdeutschen Bundesländern, die deutsche Situation im internationalen Vergleich?**

**Welche zukünftige Entwicklung erwarten Sie?**

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Zahl der Museen drastisch erhöht. Heute befinden sich die Museen am Ende dieser Gründungswelle und treten in eine Phase der Ernüchterung ein.

Zunehmend wird deutlich, dass mit der gestiegenen Zahl der Museen keine weitere Differenzierung und Profilierung der Museen stattgefunden hat. Vielmehr ist unabhängig von der Trägerschaft, dem Museumstyp oder der Museumsgröße oftmals eine Duplizierung des Immergleichen in den Sammlungen und Ausstellungen erfolgt.

In der aktuellen Diskussion um die Qualität musealer Arbeit findet dieser Prozess seinen Niederschlag. Die Problematisierung der Qualität der Museumsarbeit betrifft nicht den öffentlichkeitswirksamen Bereich der Vermittlung. Bezogen auf die Besucherorientierung und Popularisierung von kulturgeschichtlichen Themenstellungen wurden hierbei große Fortschritte erzielt. Die Qualitätsprobleme der Museen liegen im Verborgenen, in ihren Sammlungen und deren langfristiger Erhaltung. Viele Museen drohen heute an ihren Sammlungsbeständen zu ersticken. Zugleich droht den gehorteten Kulturgütern und vernachlässigten Kernsammlungen der Verfall. Nach Jahren des Wachstums musealer Sammlungen ist es Zeit Bilanz zu ziehen.

Museen stehen vor der Aufgabe ihre vorhandenen Sammlungsbestände konzeptionell und qualitativ zu sichten. Dazu müssen sie Sammlungskonzepte entwickeln, Qualitätsmaßstäbe für die Sammlungen festlegen und sich regional über die Schärfung ihrer Sammlungsprofile untereinander abstimmen. Diese Kriterien gelten sowohl für die vorhandenen Bestände als auch den weiteren Sammlungsausbau.

---

Eine von musealen Qualitätskriterien geleitete und durch Sammlungskonzepte begründete Phase der Entsammlung der Sammlungsbestände bildet eine Ausgangsbasis für die Sicherung akut gefährdeter Sammlungen. Viele Museen benötigen dringend angemessenen Magazinraum für eine sachgerechte Lagerung. Die Qualifizierung der Sammlungen, der Aufbau von Sammlungsverbänden und die Einrichtung von Regionalmagazinen bietet gerade für viele kleine, mittlere und ehrenamtliche Museen eine Chance die bedrohten Kulturgüter zu bewahren.

Die Qualität der musealen Arbeit insbesondere der kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Museen kann durch regionale Kooperation, Mitarbeiterqualifizierung und praktische Unterstützung vor Ort nachhaltig gesteigert werden. Dazu bedarf es eines nationalen Museumsprogramms.

2.

**Wo sehen Sie die zukünftige Rolle von Museen im Miteinander von Globalem und Lokalem, der sog. „Glokalisierung“ (Roland Robertson)?**

**Welche Bedeutung hat und welche Bedeutung sollte das Museum als Ort des kulturellen Gedächtnisses und Hort kultureller Identität in einer Gesellschaft haben, die von Migration geprägt ist?**

Die Bezugsebene der Mehrzahl kleiner, mittlerer und ehrenamtlicher Museen ist der lokale und regionale Raum. Im gesamtgesellschaftlichen Verdichtungsprozess von Raum und Zeit eröffnet sich den Museen die Möglichkeit die Wechselbeziehungen zwischen globaler Dynamik und lokaler Existenz konkret und erfahrbar zu machen.

Anhand konkreter lokaler Prozesse und Dinge aus den Bereichen der Produktion, des Konsums und des Warenverkehrs können Museen die weltweiten Beziehungen des Einzelnen sichtbar und erfahrbar machen. Dabei können sowohl aktuelle als auch historische Prozesse räumlicher Arbeitsteilung und Handelsbeziehungen aufbereitet werden.

Für Ostfriesland lässt sich anhand des Teehandels und dem „Ostfriesentee“ auch historisch zeigen, wie aus einem vorwiegend indischen Rohstoff durch Veredelung und Vermarktung ein ostfriesisches Produkt wurde.

Migration lässt sich bezogen auf Ostfriesland historisch anhand der massenhaften Auswanderung von Ostfriesen in die Vereinigten Staaten von Amerika zeigen. Heute noch existieren ostfriesische Gemeinden in den Vereinigten Staaten, in denen die ostfriesische Kultur gelebt und plattdeutsch gesprochen wird. So können aktuelle Fragen zur kulturellen Identität und Assimilation von Migranten konkret und ortsbezogen aufgezeigt werden.

Auch für kleine, mittlere und ehrenamtliche Museen bieten sich Chancen, entlang der Waren- und Arbeitsmarktbeziehungen, neue Kooperationen untereinander aufzubauen. So können von beiden Seiten aus die gemeinsamen räumlichen Verflechtungen sowohl historisch als auch

gegenwartsbezogen aufgearbeitet und vermittelt werden. Denkbar sind dabei gemeinsame Ausstellungsprojekte zu den Themen Aus- und Einwanderung sowie Produktion und Konsum.

3.

Gibt es gegenüber der zunehmenden Virtualisierung der Lebenswelt gleichzeitig eine Tendenz zur „verstärkten Hinwendung zum Original, zum physischen Zeugnis der Vergangenheit“ (Bernhard Schulz) oder entsteht dem Museum im virtuellen Museum online eine Konkurrenz?

Welche Haltung sollen Museen Ihrer Meinung in Fragen der Digitalisierung von Sammlungsbeständen einnehmen und welchen (finanziellen) Beitrag haben hier ihre Träger zu leisten?

**Die Qualität der Dokumentation wird zu einem wesentlichen Kriterium für die Qualität der Sammlung**

Nach einer Phase öffentlichkeitsbezogener Ausstellungstätigkeit rückt mit der Digitalisierung der Sammlungsbestände die Inventarisierung als Grundlagenarbeit für das Sammeln, Forschen, Bewahren und Vermitteln wieder ins Zentrum der musealen Aufmerksamkeit. Die Erfassung der Bestände ist unerlässlich, damit das vorhandene Wissen über die Objekte, ihre Funktion und ihre Geschichte nicht verloren geht. Durch ihre individuelle Objektgeschichte heben sich die Gegenstände von vergleichbaren Objekten ab.

Die Vielzahl der gleichen Stücke aus industrieller Massenproduktion können erst durch die Objektgeschichte individualisiert werden und erhalten so ihren eigentlichen musealen Wert. Objekte, deren Herkunft und Geschichte demgegenüber nicht dokumentiert ist, werden zu toten Stücken. Die Qualität der Dokumentation entscheidet demnach maßgeblich über die Qualität der Sammlung.

**Die Digitalisierung der Sammlungsbestände erhöht den Zugang zur Sammlungsdocumentation um ein Vielfaches**

Die klassischen Dokumentationen auf Karteikarten waren oftmals Unikate, die im Zimmer der Museumsleitung untergebracht waren. Der interne und öffentliche Zugang zur Dokumentation war nur eingeschränkt möglich.

Die Digitalisierung der Bestände bietet das Potential, die Zugänglichkeit zu den Informationen radikal zu erleichtern. So kann von jedem computergestützten Arbeitsplatz im Museum der Zugang zum Inventarverzeichnis eingerichtet werden. Einer interessierten Öffentlichkeit kann im Museum und im Internet ein Zugang zur Dokumentation angeboten werden.

Museen im ländlichen Raum profitieren überdurchschnittlich von der Digitalisierung der Bestände, da sie mit den neuen Möglichkeiten zum Informationsaustausch ihre vorhandenen räumlichen Distanzen zu den Forschungseinrichtungen überwinden können. Damit werden die bislang unbeachteten und reichhaltigen Sammlungsbestände der kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Museen des ländlichen Raums zu einem neuen Fundus für die Forschung.

Aufgrund dieser stark gewachsenen Zugriffsmöglichkeiten, muss der Zugriff auf sensible Daten nach den verschiedenen Nutzergruppen differenziert werden.

### **Die Digitalisierung der Sammlungsbestände erleichtert den Aufbau museumsübergreifender Sammlungsverbände**

Die Digitalisierung der Sammlungsbestände ist die Chance zum Aufbau neuer Kooperationen. Museen einer Region können sich zu Inventarisierungsinitiativen zusammenschließen, um gemeinsam ein regionales Bestandsverzeichnis einzurichten. Die Vernetzung der Objektdatenbanken dient dem Informationsaustausch zu Objekten und Sammlungen. Bei der Konzeption und Recherche für Ausstellungen können die beteiligten Museen auf einen wesentlich größeren Sammlungsbestand zugreifen. Der Leihgabenverkehr unter den Museen erweitert sich somit auch auf bislang weniger bekannte Stücke.

Um die Potentiale der Digitalisierung der Sammlungsbestände vollständig auszuschöpfen, bedarf es einheitlicher nationaler und europäischer Regularien. Diese betreffen sowohl technische Regeln für den Datenaustausch als auch inhaltliche Regeln für die Dateneingabe, Datenfeldkataloge, Systematiken und Thesauri.

## **Die Digitalisierung der Sammlungsbestände erleichtert die Publikationstätigkeit**

Die Katalogpublikation kleinerer, mittlerer und ehrenamtlicher Museen geschieht oft unter Zeitdruck, kurz vor der Eröffnung der Ausstellung. Für professionelle Katalogfotos reicht selten der Etat. Sie werden durch Schnappschüsse von Objekten in der Ausstellung ersetzt.

Die Digitalisierung bietet die Chance Objektfotos zu erzeugen, deren Qualität auch für kleinere Publikationen ausreicht. Jedes Objekt wird im Zuge der Inventarisierung aufgesucht, begutachtet und fotografiert. Werden dabei einige Grundregeln in Bezug auf das Foto selbst, das Dateiformat und die Sicherung des Fotos beachtet, lassen sich die Fotos jederzeit kurzfristig für Publikationen nutzen.

## **Die Digitalisierung der Sammlungsbestände führt mittelfristig zur Revision der Sammlungspolitik**

Mit fortschreitender Digitalisierung der Bestände wächst der museumsinterne, regionale und (fach)öffentliche Überblick über die Sammlungsbestände. Je größer die Kenntnis über die Bestände ist, desto mehr stellt sich die Frage, ob die Objekte und Sammlungen zu Recht Aufnahme in den Sammlungsbestand des jeweiligen Museums gefunden haben. Doppellungen in den Beständen und unter den Museen werden sichtbar.

Damit gerät die Sammlungspolitik der Museen in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend unter Legitimationsdruck. Mittelfristig müssen sich Museen einer Region oder einer Themenstellung zu Verbänden zusammenschließen, um gemeinsame Sammlungskonzepte zu erarbeiten, Sammlungsschwerpunkte festzulegen und Aufgabenteilungen unter den Museen zu verabreden.



## **Die Digitalisierung der Sammlungsbestände erhöht den Bedarf an Beratung und Know-how Transfer**

Viele kleine und mittlere Museen erkennen die Notwendigkeit zur Digitalisierung ihrer Sammlungsbestände, doch es fehlt ihnen an Know-how und qualifizierten Mitarbeitern. So stellt die Erfassung der Bestände nach einheitlichen Standards viele Museen vor große Herausforderungen.

Neben der technischen Ausstattung der Museen bedarf es dabei vor allem dem Wissenstransfer. Die Mitarbeiter der kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Museen müssen in Fragen der Inventarisierung, der Datensicherung, der digitalen Objektfotografie, der Katalogisierung und der angemessenen Magazinierung geschult werden. Gleichzeitig benötigen die Museen praktische Hilfe im Museum, um diese Standards angemessen einzuführen.

### **M.O.I.N. - Museumsverbund Ostfriesland Inventarisierungs-Netzwerk**

**(siehe Anhang)**

Die Ostfriesland Stiftung hat zwischen 2001 und 2004 das Projekt „M.O.I.N. – Museumsverbund Ostfriesland Inventarisierungs-Netzwerk“ für 15 kleine, mittlere und ehrenamtliche Museen in Ostfriesland zur Digitalisierung der Sammlungsbestände durchgeführt. Finanziert wurde M.O.I.N. durch die Arbeitsagentur, das Land Niedersachsen, die VGH und die Ostfriesische Landschaftliche Brandkasse.

Im Rahmen des Projekts startete in allen Museen nach gemeinsamen inhaltlichen und technischen Regeln die Inventarisierung. Die Museumsmitarbeiter haben auf regionalen Fortbildungen die notwendigen Fachkenntnisse erworben und wurden vor Ort im Museum beim Aufbau der Digitalisierung begleitet.

Die Museen wurden aus Projektmitteln einheitlich mit den notwendigen technischen Arbeitsmitteln ausgestattet. Für alle Arbeitsschritte wurden Handreichungen erarbeitet und den Museen zur Verfügung gestellt. In die museumsübergreifende Ostfriesische Objektdatenbank haben mittlerweile

45.000 Objekte Eingang gefunden, von denen 18.500 kontrolliert und fotografiert wurden.

M.O.I.N erhielt 2003 den Sonderpreis für beispielhafte Dokumentations- und Vermittlungsarbeit der Niedersächsischen Sparkassenstiftung.

4.

**Wie beurteilen Sie die rechtlichen Rahmenbedingungen für Museen allgemein?**

**Welche Vorteile böte ein Museumsrahmengesetz auf Bundesebene, auf Länderebene?**

**Welche rechtlichen Regelungen sollte es enthalten?**

**Welche Modelle aus dem Ausland halten sie für beispielhaft?**

#### **Zu den Grenzen eines Museumsrahmengesetzes**

Kleine, mittlere und ehrenamtliche Museen stehen vor Qualitätsproblemen in ihren Kernbereichen. Um die Arbeitsaufgaben in den Gebieten Sammeln, Forschen, Bewahren und Vermitteln qualitativ zu leisten, bedarf es Fachwissen, angemessener Ausstattung sowie praktischer Unterstützung bei der Umsetzung.

Ein Museumsrahmengesetz bietet die Möglichkeit Qualitätsstandards für Museen zu definieren. Mit der gesetzlichen Verpflichtung zur Einhaltung dieser Standards durch die Museen ergeben sich aber folgende Probleme:

- Die Bestimmung der Museen und Museumsträger, die unter ein Museumsrahmengesetz fallen ist schwierig. Es ist fraglich, ob ehrenamtliche Museen und kommunale Museen von einem Museumsrahmengesetz erfasst werden.
- Die Kontrolle der Standards und die Sanktionierung bei Nichteinhaltung sind problematisch. Soll einem Museum der Titel „Museum“ entzogen werden, wenn es den gesetzlichen Bestimmungen nicht entspricht? Was geschieht mit einer Einrichtung, die sich gar nicht Museum nennt, wie beispielsweise das Haus der Geschichte?

#### **Für ein nationales Museumsprogramm**

Die Alternative zu einem bundesweiten Museumsrahmengesetz stellt ein nationales Museumsprogramm dar. Museen, die erfolgreich an diesem Programm teilgenommen und ihre Defizite behoben haben, werden mit einem Gütesiegel ausgezeichnet. Der Zugang zu einem nationalen Museumsprogramm, das Defizite in den Museen gezielt und angemessen

reduziert, muss allen Museen unabhängig von ihrer jeweiligen Trägerschaft und Größe offen stehen. Gerade kleine, mittlere und ehrenamtliche Museen können von einem solchen Programm profitieren.

Mit der Registrierung von Museen wurde in Großbritannien 1988 und in den Niederlanden 1999 ein erfolgreiches Museumsprogramm aufgelegt, das bis heute zahlreichen Museen geholfen hat, Mindeststandards zu erreichen und ihre Qualität zu steigern.

5.

**Wie beurteilen Sie die rechtlichen Rahmenbedingungen zur Bewahrung des kulturellen Erbes im Museum?**

**Wo sehen sie rechtlichen und politischen Handlungsbedarf für die Sicherung von Kulturgütern in den Sammlungsbeständen?**

**Welche Folgen haben die uneinheitlichen Länderhaftungen sowohl auf nationaler wie auch auf der Ebene der EU für das Ausstellungswesen?**

**Depotmangel und geringe konzeptionelle Sammeltätigkeit haben heute zu einer Situation geführt, in der die Sammlungsbestände zu einer für viele Museen nicht mehr beherrschbaren Größe angewachsen sind**

Eine zentrale Aufgabe der Museen ist die Sicherung des kulturellen Erbes. Dabei kommt dem Erhalt der materiellen Sachkultur besondere Bedeutung zu. Viele kleinere, mittlere und ehrenamtliche Museen im ländlichen Raum haben ihre Sammeltätigkeit vor dem Hintergrund der Heimatbewegung zur Jahrhundertwende vom 19. auf das 20. Jahrhundert begonnen.

Nur wenige dieser Häuser verfügen heute über Magazinräume, in denen die Objekte sachgerecht gelagert werden. Zu großen Teilen werden die Sammlungen auf zugigen Dachböden, in feuchten Kellerräumen oder in ausgestellten Möbeln eingelagert. Aufgrund mangelnder personeller, räumlicher und finanzieller Ressourcen sind Teile dieser Sammlungen seit Jahren dem Verfall preisgegeben.

Daneben haben viele Museen in den vergangenen Jahren ihre Sammlungen ohne Konzept auf- und ausgebaut. Die Erweiterung der Sammlung geschah passiv, so dass vor allem die dem Museum angebotenen Objekte Zugang in die Sammlung fanden. Eine aktive Sammeltätigkeit, in deren Folge Lücken in der Sammlung geschlossen werden und die Qualität der Sammlung gesteigert wird, waren selten das Kennzeichen der Sammeltätigkeit in kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Häusern.

Unter dem Primat der „Rettung von Kulturgut“ haben beispielsweise ganze Haushalte und Werkstätten Zugang in die Sammlungen gefunden, ohne dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen und die museale

Sammeltätigkeit anderer Museen in der Region Berücksichtigung fanden. So waren die Sammlungen in den vergangenen Jahrzehnten einem grenzenlosen Wachstum ausgesetzt. Die Ressourcen der Museen zur Beherrschung ihrer Sammlungsbestände sind erschöpft und es bedarf dringend neuer Strategien, um die Krise bei der Erhaltung des kulturellen Erbes zu bewältigen.

### **Regionalmagazine können die Kulturgüter der kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Museen sichern**

Zum einen müssen klimatisierte Depoträume geschaffen werden, in denen die verschiedenen Typen materieller Sachkultur sachgerecht eingelagert werden. Nicht jedes Museum muss über ein eigenes Depot verfügen. Für kleine, mittlere und ehrenamtliche Museen ist es hinreichend, wenn gemeinsame Regionalmagazine aufgebaut werden, in denen die Museen ihre Objekte einlagern können.

### **Die Grenzen des unkontrollierten Wachstums musealer Sammlungen sind erreicht. Der Bestand und weitere Ausbau der Sammlungen bedarf Qualitätskriterien**

Eine vollständige Umlagerung des in den Museen angesammelten Sammlungsbestands in neue Regionalmagazine verschiebt das Problem der konzeptionell ungebändigten Sammlungen nur in die neuen Magazine. Es bedarf zugleich eines Programms zur regionalen Sichtung und Qualifizierung der vorhandenen Sammlungen. Dabei müssen die angewachsenen Sammlungsbestände von den Museen anhand eines mehrdimensionalen Kriterienkatalogs (Anhang: SAMMELN!) auf ihre Bedeutung für das jeweilige Museum hin begutachtet werden. Abschließend treffen die Museen mit den Trägern eine Entscheidung über den weiteren Verbleib des Objekts.

Ziel der „Qualifizierung von Sammlungsbeständen“ ist eine Steigerung der vorhandenen Qualität der Sammlung und die Schärfung des Sammlungsprofils. Das Spektrum der Qualifizierung reicht vom Tausch

über die Zusammenführung bis hin zur vollständigen Entsorgung ganzer Sammlungen. Die qualifizierten Sammlungen bieten dann das Potential, um sie sachgerecht in neuen Regionalmagazinen unterzubringen. Auf diese Weise kann die materielle Sachkultur langfristig und nachhaltig gesichert werden.

### **SAMMELN! Bausteine für ein nachhaltiges und ressourcenorientiertes Sammeln (siehe Anhang)**

Die Ostfriesland-Stiftung hat 2004 mit finanzieller Förderung durch die Stiftung Niedersachsen und den Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung das Projekt SAMMELN! begonnen. Um die Sammlungsprofile der Museen zu schärfen wird gemeinsam mit dem Museumsverbund Ostfriesland und der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg ein Modell zur übergreifenden Restrukturierung musealer Sammlungen konzipiert. Im Rahmen des Projekts werden Qualitätskriterien für die Qualifizierung von Sammlungen entwickelt und angewandt, Sammlungskonzepte erarbeitet, eine Tauschbörse aufgebaut und Sammlungen sowie Objekte unter den Museen getauscht.

### **Entsammeln!**

Im November 2005 hat die Ostfriesland Stiftung ein internationales Symposium zur Entsammlung musealer Bestände durchgeführt, das sich zum ersten Mal in Deutschland allein dieser Frage widmete. Referenten aus den Niederlanden, aus Großbritannien und Deutschland stellten den aktuellen Stand der Diskussion dar. Dabei wurden das Positionspaper „Abgabe von Sammlungsgut“ des Deutschen Museumsbundes, der „Leitfaden zum Abstoßen“ des Niederländischen Instituts für kulturelles Erbe (ICN) und die Richtlinien des britischen Akkreditierungsstandards zur Abgabe diskutiert.

6.

**Stellen die klassischen vier Säulen – Sammeln, Bewahren, Forschen und Ausstellen/Vermitteln – eine zeitgemäße Beschreibung der Aufgaben von Museen dar?**

**Welchen Stellenwert haben diese verschiedenen Kernaufgaben untereinander und lassen sich angesichts knapper werdender Finanzmittel und der sinkenden Anzahl von wissenschaftlichen Fachkräften Bedeutungsverschiebungen hin zu einer dieser Säulen erkennen?**

Zentrales Medium der Ausstellungs- und Vermittlungsarbeit von Museen stellen die Objekte und Sammlungen dar. Deren konzeptioneller und aktiv betriebener Ausbau, konservatorische Pflege und Erforschung bildet die Basis der musealen Vermittlungsarbeit.

In den vergangenen Jahren standen neue Ansätze bei der Besucherorientierung und publikumswirksamen Vermittlungsarbeit im Zentrum der Museumsarbeit. Die Popularisierung der Vermittlungsarbeit hat viele Museen zu aktiven Bestandteilen der Freizeitgesellschaft werden lassen und die Attraktivität der Museen maßgeblich gesteigert.

Mittlerweile zeigt sich aber ein neues Defizit. Nach der Entdeckung neuer populärer Fragestellungen für die Museumsarbeit, mangelt es heute an Objekten und Sammlungen anhand derer die entsprechenden Geschichten erzählt werden können. Damit wenden immer mehr Museen sich wieder ihren Sammlungsbeständen und ihrer über die Jahre hinweg vernachlässigten Sammlungspolitik zu. Vorhandene Sammlungen müssen gepflegt und erforscht sowie neue Sammlungen aufgebaut werden.

Zunehmend wichtiger wird ein konzeptionell begründeter Aufbau von Sammlungen in museumsübergreifenden und regionalen Netzwerken. Hier bedarf es noch der Absprache unter den Museen, welches Museum sich welchen Fragestellungen und Sammlungen widmet. Hierbei können Forschungseinrichtungen wie die Universitäten vermittelnd und beratend tätig werden.



Mittelfristig muss der Aufbau von Parallelsammlungen in den Regionen begrenzt werden. Die Ostfriesland Stiftung der Ostfriesischen Landschaft zeigt mit M.O.I.N. – Museumsverbund Ostfriesland Inventarisierungs-Netzwerk und SAMMELN! erste neue Ansätze zur regionalen Vernetzung von Sammlungen und deren Qualifizierung auf.

7.

**Wie beurteilen Sie die Diskussion um Mindeststandards und die Qualitätssicherung von Museen durch Siegel und Gütezeichen?**

**Welche Konsequenzen für die Museumslandschaft und die Museumsförderung würden daraus entstehen?**

**Welche Modelle aus dem Ausland hätten für Deutschland Vorbildcharakter?**

**Welche Rolle kann und /oder sollte hierbei der Staat übernehmen?**

### **Die Qualitätssicherung dient der öffentlichkeitswirksamen Bestätigung erreichter Mindeststandards**

Nach Jahrzehnten des Museumswachstums wird angesichts knapper werdender Fördermittel die Einführung von Siegeln und Gütezeichen in Deutschland diskutiert. Vor dem Hintergrund einer sinkenden finanziellen Förderung von Museen, stehen viele Museen vor dem Problem, ihre Personal- und Mittelausstattung langfristig zu sichern.

Viele große Einrichtungen sind bemüht, drohende Personalkürzungen in den weniger öffentlichkeitswirksamen musealen Kernbereichen Sammeln, Bewahren und Forschen abzuwenden. Von der Einführung von Mindeststandards und der Bestätigung der Erfüllung dieser Mindeststandards durch die Vergabe von Siegeln und Gütezeichen erhoffen sich die Museen eine breitere Akzeptanz dieser Kernbereiche bei ihren Förderern. Gütesiegel und Mindeststandards sollen die Legitimation der Kernarbeit der Museen langfristig erhöhen und so zur finanziellen Absicherung beitragen.

### **Ein bundesweites Programm zur Qualitätssteigerung kann vielen kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Museen helfen**

Das Problem vieler kleiner, mittlerer und ehrenamtlicher Häuser ist, dass sie in den vergangenen Jahrzehnten nur wenige Mittel in die Kernbereiche Sammlung, Restaurierung und Forschung investiert haben. So verfügen nur wenige dieser Museen über eine aktive Sammlungspolitik mit Ankaufsetat,

Sammlungskonzept, sachgerechte Magazinräume und eine Museumskonzeption.

Unter den aktuellen finanziellen Bedingungen ist es äußerst unwahrscheinlich, dass für diese Aufgaben neue Planstellen eingerichtet werden. Zahlreiche kleine, mittlere und ehrenamtliche Museen benötigen praktische Hilfe, um den Qualitätsanforderungen zu genügen.

Eine bundesweite Qualitätsoffensive bietet die Chance effizient und nachhaltig Defizite in den Museen abzubauen und die Qualität zu steigern. Durch ein regionalisiertes Netz von Museumsberatungen kann das notwendige Wissen in die Museen transferiert werden, ohne dass jedes Museum eigene Fachabteilungen aufbauen muss. Ziel eines Museumsprogramms ist es, die Defizite in den Museen zu erkennen und Hilfe beim angemessenen Abbau dieser zu leisten.

Ein Museumsprogramm kann Schwerpunkte setzen, die innerhalb eines festgesetzten Zeitraums abgearbeitet werden. Nach erfolgreicher Aufhebung der Defizite wird den Museen ein Siegel oder Gütezeichen verliehen. Dieser Prozess bietet Anreize zum Mitmachen und steigert die Qualität in den Museen nachhaltig.

**Bausteine eines Museumsprogramms zur Qualitätssteigerung können sein:**

- Ein regionales Netz zur Museumsberatung,
- die Qualifizierung der Museumsmitarbeiter durch regionalisierte Fortbildungsveranstaltungen,
- einheitliche Handreichungen,
- konkrete Handlungsempfehlungen mit Betreuung und Beratung im Museen vor Ort,
- ein Schwerpunktprogramm zur Einführung EDV-gestützter Inventarisierung ,
- ein Schwerpunktprogramm zum Aufbau von Regionalmagazinen,

- ein Schwerpunktprogramm zur Erarbeitung von Museumskonzepten und
- ein Schwerpunktprogramm zur regionalen und nationalen Abstimmung von Sammlungsschwerpunkten und Museumsprofilen.

### **Modelle mit Vorbildcharakter**

1988 wurde in Großbritannien die Registrierung als nationales Museumsprogramm zur Steigerung der Museumsqualität eingeführt und 1995 überarbeitet. Mit der Aktualisierung 2004 wurde das Verfahren in Akkreditierung umbenannt. Mit jeder Überarbeitung wurde das Programm um neue Aspekte ergänzt und ausgeweitet.

1999 wurde in den Niederlanden ein am britischen Beispiel orientiertes Registrierungsprogramm für Museen eingeführt.

Für die kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Museen bedeutet die Registrierung einen Gewinn an Wissen und eine nachhaltige Steigerung der Qualität ihrer Museumsarbeit. Damit alle Museumstypen und Museumsgrößen von dem Prozeß profitieren, orientiert sich das Verfahren an den vorhandenen Ressourcen der Museen und ist der jeweiligen Situation angepasst.

2001 hat die Ostfriesland Stiftung der Ostfriesischen Landschaft mit dem Projekt „M.O.I.N - Museumsverbund Ostfriesland Inventarisierungs-Netzwerk“ eine Qualitätsoffensive für kleine, mittlere und ehrenamtliche Museen der Region gestartet. Von 2001 bis 2004 stand die digitale Inventarisierung der Objekte nach gemeinsamen Standards im Mittelpunkt. Seit 2004 arbeiten 14 Museen im Projekt „SAMMELN!“ an der Absprache von Sammlungskonzepten und der Qualitätssteigerung ihrer Sammlungen. Die Grenzen beider Projekte liegen in ihrer zeitlichen Befristung. Mit deren Ablauf endet die regionale Beratung und Betreuung der Museen, womit sie wieder auf sich allein gestellt sind. Die hohe Fluktuation der Museumsmitarbeiter kann nicht mehr mit gezielten Weiterbildungen und Mitarbeiterschulungen kompensiert werden.

8.

Wie beurteilen Sie die Entwicklung, Museen in neue Rechtsformen und Trägerschaften zu überführen (Stiftungen, GmbHs etc.)?

Welche Modellbeispiele lassen Rückschlüsse auf Chancen und Risiken der einzelnen Rechtsformen zu?

Welche Motive haben zu dieser Entwicklung auf Seiten der Träger und der Museen beigetragen?

Welche vorteilhaften und nachhaltigen Entwicklungen haben Sie mit den verschiedenen Rechtsformen gemacht?

Wie hat das Personal die Veränderungsmöglichkeiten im Museumsbetrieb durch einen Trägerschaftswechsel genutzt?

Welche Auswirkungen hatte die Verselbstständigung für den wirtschaftlichen Handlungsspielraum?

Wie sehen Sie in diesem Zusammenhang die Einrichtung von Doppelspitzen in Form gleichberechtigter kaufmännischer Geschäftsführung und fachlicher Leitung?

Halten Sie die Privatisierungsmodelle auf alle Größen der Museen für übertragbar?

Welche Voraussetzungen müssen für die Umwandlung von Museen in neue Rechtsformen gegeben sein und welche (Folge-) Kosten entstehen dadurch?

Was halten Sie von administrativer Straffung durch Zusammenfassung von Museen in größere Einheiten?

Die überwiegende Mehrheit der Museen im ländlichen Raum wird als Vereine geführt. So befinden sich beispielsweise in Ostfriesland 90% der Museen in Vereinsträgerschaft. Für diese Museen steht ein Trägerwechsel nicht zur Debatte.

Gleichzeitig stehen viele dieser Museen vor einer Nachfolgerproblematik, vor Finanzierungs- und Qualitätsproblemen sowie vor Problemen bei der Besucherattraktivität.

Kooperation unter den Museen kann das Schließen ganzer Museumsstandorte verhindern und die Existenz von Museen sichern. Dabei ist es wichtig, zwischen der Fusion von Museen zu einem neuen Museum und der Integration einzelner Museen in ein existierendes Museum, zu unterscheiden. Beide Modelle stellen die Sicherung des Betriebs in den Mittelpunkt. Welches das sinnvollere ist, muss im Einzelfall entschieden werden.

Es lassen sich jedoch auch andere Modelle der Kooperation und Zusammenführung entwickeln, die eine Aufgabenentlastung für Museen bedeuten. Denkbar ist beispielsweise die Zusammenführung lokaler Sammlungen zu einer Regionalsammlung. Hierbei können die Museen vom Sammlungs Aufbau, dem Sammlungs Ausbau und der Sammlungspflege entlastet werden. Damit einher kann eine Stärkung der öffentlichkeitsbezogenen Ausstellungstätigkeit am Museumsstandort gehen.

Je stärker die Mindeststandards auch in kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Museen durchgesetzt werden, umso stärker können bei der Zusammenlegung von Sammlungen Kosten gespart werden. Zugleich bietet sich hiermit die Chance regionale Sammlungs- und Museumsprofile zu schärfen und durch Regionalmagazine die Qualität der Sammlung langfristig zu sichern.

9.

**Welche Ursachen sehen Sie für die Museumsgründungen der letzten Jahrzehnte und teilen Sie die Ansicht des Feuilletons, in dem von einer gegenwärtigen „Boomkrise“ (Die ZEIT) im Museumsbereich gesprochen wird?**

**Sehen Sie einen wachsenden Konkurrenzdruck der Museen um öffentliche Gelder und wenn ja, welche Folgen hat er?**

### **Museumsneubauten ohne Museumskonzept**

Die Zahl der kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Museen ist auch im ländlichen Raum in den vergangenen Jahrzehnten gestiegen. Die Beweggründe für die Entstehung dieser Museen sind zahlreich. Ursachen liegen im großen Interesse vieler Ehrenamtlicher an Geschichte, deren Suche nach Geselligkeit und in der Förderpolitik der vergangenen Jahre.

Bei der Förderung neuer Museumsgebäude stand oftmals nicht deren Nutzung als Museum im Zentrum der Überlegungen, sondern das Gebäude selbst. Gefördert wurden der Bau architektonisch spektakulärer Gebäude prominenter Architekten sowie die Sanierung wertvoller kulturhistorischer Gebäude. So wurden auf dem Land eine Vielzahl von Bauernhöfen, Landarbeiterhäusern, Windmühlen und Lagerhäusern ohne langfristiges Nutzungskonzept saniert.

Nach Abschluss der Baumaßnahmen öffneten Museen ohne Sammlung, ohne Forschungsauftrag und ohne Vermittlungskonzept. Ein langfristiger konzeptioneller Aufbau und Betrieb der Museen war nicht eingeplant. Auch bei ehrenamtlichen Museen setzte nach den ersten euphorischen Gründungsjahren eine Phase der Ernüchterung ein.

### **Vom Museum zum Denkmal**

In dieser kritischen Phase entscheidet es sich, ob ein Museum mit seiner musealen Kernarbeit beginnt, oder aber ob es zu einer Museumsruine verfällt. Neben alltäglichen Museumsaufgaben wie die Sicherstellung der

Öffnungszeiten rücken nun langfristige konzeptionelle Fragen in den Mittelpunkt. Manche der neugegründeten Museen der vergangenen Jahrzehnte haben ihre eigentliche museale Arbeit nie aufgenommen. Andere Museen befinden sich seit Jahren in einem „Dornröschenschlaf“. Sammlungen werden nicht betreut, nicht weiter ausgebaut und nicht konservatorisch gepflegt. Eine Forschung zu den ausgestellten Themen und gesammelten Bereichen findet nicht statt, neue Ausstellungen werden nicht mehr konzipiert und die weitere Bearbeitung der Dauerausstellung ruht. Oftmals werden nur noch die Gebäude verwaltet und meist eingeschränkt geöffnet.

Die Krise der Museen ist statistisch schwer zu fassen, da nur wenige von Ihnen direkt aufgelöst werden. Im Standardkrisenfall reduzieren sich die Museen auf historische Bau- oder Architekturdenkmäler, deren Gebäude öffentlich zugänglich gehalten werden, wo aber die Museumsarbeit eingestellt ist.



10.

**Welchen Stellenwert hat modernes Fundraising in deutschen Museen, auch im internationalen Vergleich?**

**Welche Möglichkeiten sehen sie, Sponsorengelder nicht nur für anspruchsvolle Großprojekte, sondern auch für die Kernaufgaben des Museums zu generieren?**

**Sehen Sie hierbei auch negative Auswirkungen?**

**Regionale Fundraisingberatung und Projektentwicklung kann die strukturellen Nachteile kleiner, mittlerer und ehrenamtlicher Museen bei der Fördermittelakquise ausgleichen**

Fördermittelakquise und Einwerben von Sponsorengeldern stellen kleine, mittlere und ehrenamtliche Museen vor große Herausforderungen. Fehlendes qualifiziertes Personal, mangelnde Erfahrungen bei der Antragsstellung und unklare Ziele begrenzen die Erfolgsaussichten dieser Einrichtungen bei der Antragsstellung. Ein weiteres Hindernis bei der Akquise von Drittmitteln sind die oftmals geringen Besucherzahlen, Ausstellungsflächen und Objektzahlen der kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Häuser.

Um Projektideen zu erfolgreichen Förderanträgen zu entwickeln, bedarf es professioneller Beratung. Hierbei müssen diffuse Ideen zu attraktiven Zielen formuliert und die Projektabläufe durchkalkuliert werden. Durch die Entwicklung von Verbundprojekten mehrerer Museen können Defizite in den Bereichen Ausstellungsfläche, Besucherzahlen und Sammlung ausgeglichen und die Erfolgsaussichten zur Förderung gesteigert werden.

Ein gutes Beispiel für eine regionale, professionelle Beratung im Bereich Fundraising bietet das britische Modell der Museumsberatung. Hier werden Museen, Bibliotheken und Archive gemeinsam in dezentralen Regionalagenturen betreut. Dabei unterhalten die Beratungsstellen auch eigene Fundraising Manager, die für Akquise und Beratung in der Region zuständig sind.

Der Ostfriesland Stiftung der Ostfriesischen Landschaft ist es in den vergangenen sechs Jahren mit M.O.I.N. – Museumsverbund Ostfriesland Inventarisierungs-Netzwerk und SAMMELN! gelungen, zwei Drittmittelprojekte in den Kernaufgabenbereichen der Museen erfolgreich zu entwickeln und durchzuführen.

Insgesamt ist es gelungen, 560.000 EUR Drittmittel für 14 bzw. 15 Museen in Ostfriesland über sechs Jahre hinweg einzuwerben. Projektentwicklung und Fundraising lagen dabei zur Gänze in den Händen der Ostfriesland Stiftung. In enger Absprache mit den Museen und den Förderern wurden die Projekte zum Teil über Jahre bis zur erfolgreichen Mittelfreigabe weiterentwickelt. So ist es gelungen, Mittel der Arbeitsagentur, Stiftungsmittel, Europagelder, Landesmittel des Landes Niedersachsen und Sponsorengelder aus der Finanzwirtschaft zu generieren.

Sponsoring ist immer zeitlich befristet. Demgegenüber stellen die Kernaufgaben der Museen dauerhafte Aufgabenbereiche dar. Sponsoring musealer Kernaufgaben kann somit immer nur einen begrenzten Ausschnitt des Aufgabenbereichs umfassen und nicht das Problem der langfristigen Finanzierung dieser Daueraufgaben lösen.

11.

**Wie lässt sich der Museumsbesuch als eine Freizeitbeschäftigung gegenüber anderen Freizeitaktivitäten stärken?**

**Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang die Freigabe des Eintritts?**

**Welche Maßnahmen können und sollen die öffentlichen Träger ergreifen, um die Besucherorientierung der Museen zu stärken?**

### **Ganzjährige Öffnungszeiten der Museen müssen gesichert werden**

Oft stehen potentielle Besucher von kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Museen vor verschlossenen Türen. Viele dieser Museen verfügen nicht über die Personalressourcen, um das Museum ganzjährig an mehreren Tagen in der Woche und ohne Mittagspausen zu öffnen sowie die ohnehin eingeschränkten Öffnungszeiten verlässlich zu sichern.

Um das kulturelle Angebot aufrecht zu erhalten, bieten diese Museen ihren potentiellen Besuchern die Öffnung des Museums nach vorheriger Anmeldung an. Dieses Angebot nehmen vor allem Schulklassen und geschlossenen Besuchergruppen an.

### **Zur Stärkung des Museumsbesuchs müssen Mehrfachbesuche erleichtert und Schwellenängste absenkt werden**

Der leichteste Weg, um die Zahlen der Besucher in den Museen zu erhöhen, ist die Abschaffung der Eintrittsgelder. Viele kleine, mittlere und ehrenamtliche Museen wollen jedoch aus Gründen der Wertschätzung ihrer Arbeit und aus finanziellen Gründen nicht auf die Erhebung von Eintrittsgeldern verzichten. Als Kompromissmodelle, um die Schwellenängste abzusenken und Mehrfachbesuche zu erleichtern, bieten sich der freie Eintritt für Kinder und Jugendliche bis 16 Jahren sowie ein eintrittsfreier Tag in der Woche an.

### **Zur Stärkung des Museumsbesuchs müssen neue Besuchergruppen gewonnen werden**

Für kleine, mittlere und ehrenamtliche Museen im ländlichen Raum gewinnt der Kulturtourismus zunehmend an Bedeutung. Museen gelten dabei als klassische Schlechtwetterangebote. Viele der Museen haben ihre Öffnungszeiten auf die Ferientermine abgestimmt und schließen in den touristisch weniger frequentierten Wintermonaten.

Um neue Besucher an den von Ihnen besuchten Freizeiteinrichtungen abzuholen und ins Museum zu führen, bieten sich kombinierte Eintrittskarten mit verschiedenen touristischen Freizeitangeboten an.

Eine Herausforderung stellt die Verknüpfung der unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Besuchergruppen im Museum dar. Die Ausweitung des Adressatenkreises auf Touristen kann als Chance verstanden werden, durch die neue Fragen an die lokalen und regionalen Kontexte gestellt werden. So wird bislang für selbstverständlich gehaltenes museal neu entdeckt und der Horizont auch für die ortsnahe Besucher erweitert.

12.

**Welche Rolle spielt das Ehrenamt und über welche Rahmenbedingungen verfügen die Museen, um die ehrenamtliche Arbeit zu fördern und auszubauen?**

**Wie entwickelt sich das Verhältnis von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern und welche Folge hat darüber hinaus das Instrument der Arbeitsgelegenheit (so genannte 1-Euro-Jobs) für die strukturelle Entwicklung des Museumswesens?**

### **Ohne Ehrenamt müssten 90% der Museen in Ostfriesland schließen**

Ehrenamtliche Museen sind Zentren für Ausstellungen, Veranstaltungen und Vortragsreihen. Sie sichern einen Teil der kulturellen Grundversorgung des ländlichen Raums vor Ort in den Städten und Gemeinden. Das Spektrum ehrenamtlicher Arbeit im Museum reicht von der Mitarbeit bis hin zur Leitung.

Die Museumsstruktur im ländlichen Raum wird durch ehrenamtlich geleitete Museen geprägt. Das Ehrenamt bildet die existentielle Grundlage von annähernd 90% der beim Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V. verzeichneten Museen Ostfrieslands.

Ostfriesland 2002	Ehrenamtliche Museumsleitung	Hauptamtliche Museumsleitung
Zahl der Museen	51	7
Zahl der Museumsbesucher	379.734 (von 40 Museen gemeldet)	225.544 (von 7 Museen gemeldet)

### **Ehrenamtliche Arbeit ist kein Zufall**

Die Einbindung neuer ehrenamtlicher Mitarbeiter verläuft bislang in vielen kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Museen zufällig. Die Mobilisierung und erfolgreiche Integration neuer freiwilliger Mitarbeiter ist mühsam und bindet viele Ressourcen. Solange dieser Prozess vom Museum nicht aktiv gesteuert wird, verläuft er oftmals für Museum und Interessierte unbefriedigend.

Wenn Form und Inhalt der ehrenamtlichen Arbeit nicht vor Beginn der Mitarbeit geklärt werden, sondern erst in deren Verlauf, kommt es oftmals dazu, dass beide Seiten viele Energien unnütz investieren. Ergebnis dieser Erfahrungen ist dann, dass die Mobilisierung und Einarbeitung neuer Ehrenamtlicher ruht und sich so das Problem des Generationenwandels in ehrenamtlichen Museen verschärft.

Die Beweggründe für ehrenamtliche, bzw. freiwillige Arbeit im Museum sind zahlreich. Dazu zählen Berufsvorbereitende oder –begleitende Praktika, das Interesse an museumsspezifischen Themen oder aber die Suche nach Geselligkeit. Allen diesen Motiven stehen adäquate Gelegenheiten der Mitarbeit im Museum gegenüber.

Um die Interessierten den passenden Museumsarbeiten zuzuordnen, bedarf es einer Strukturierung der Arbeitsaufgaben im Museum. Freiwillige Arbeit ist häufig zeitlich befristet. Dementsprechend müssen Arbeitsaufgaben für die Mitarbeiter entsprechend ihrer Motivation, ihrer Kompetenzen und ihres Zeitbudgets klar vorstrukturiert werden. Je kürzer die Mitarbeit im Museum geplant wird, desto klarer muss die Arbeitsaufgabe strukturiert sein.

Freiwillige Arbeit bedeutet nicht nur Einbringen der bei den Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen, sondern auch die Möglichkeit zum Erwerb neuer Qualifikationen. Die erfolgreiche Qualifizierung von Ehrenamtlichen erhöht zugleich ihre Bindung an die Institution. Dazu können den Ehrenamtlichen regelmäßig Angebote zur Weiterbildung gemacht werden.

Die Beschäftigung Ehrenamtlicher und „1-Euro-Jobber“ erfordert einen vergleichbaren Betreuungs- und Verwaltungsapparat.

### **Regionale Freiwilligenagenturen können museumsübergreifend koordinieren und Qualifizierungsangebote bereitstellen**

Der erfolgreiche Einsatz freiwilliger Mitarbeiter und Arbeitsgelegenheiten bedarf im Museum eines hohen Betreuungs- u. Verwaltungsaufwands, der von vielen kleinen, mittleren und ehrenamtlichen Museen nicht geleistet werden kann. Eine Möglichkeit diese Defizite zu kompensieren besteht im

Aufbau regionaler Freiwilligenagenturen, die museumsübergreifend den Einsatz von Interessierten koordinieren, die Museen bei der Betreuung der Ehrenamtlichen beraten, Qualifizierungen durchführen und die sozialen Kontakte unter den Freiwilligen durch Treffen verstärken.

Die Ostfriesland Stiftung der Ostfriesischen Landschaft setzt mit ihren Projekten M.O.I.N. und SAMMELN! auf die Qualifizierung der vor allem freiwilligen Mitarbeiter in den Museen. Dazu werden zentrale Fortbildungen in der Region durchgeführt, lokale Betreuung im Museum angeboten und allgemeine Handreichungen entwickelt.

## **Anhang**

### **SAMMELN!**

- Veröffentlichungen
- Materialien

### **M.O.I.N. – Museumsverbund Ostfriesland Inventarisierungs-Netzwerk**

- Veröffentlichungen
- Materialien