

Denn sie wissen, was sie tun Museumsleitbilder (Teil 1)



Die Grafik von Mussmann, verweist auf die Elemente, mit denen sich ein Museumsleitbild befassen sollte. Grafik aus: Mussmann, 2006

Wunsch, Hoffnung und Ziel wohl jeden Museums ist es, zumindest seine Grundfinanzierung längerfristig sicher zu stellen. Die einen stehen in Neuverhandlungen zu Leistungsvereinbarungen mit Gemeinde, Region und/oder Kanton, die anderen loten Möglichkeiten und Grenzen bestehender oder neuer Trägerschaften aus. Wieder andere befassen sich mit einer möglichen Neuausrichtung und fast alle müssen sich auch immer wieder um Sponsoring- und Fördergelder bemühen. Mehr denn je gilt in diesen Prozessen: «Wer fördert, der fordert». Die Ansprüche potentieller Geldgeber sind gestiegen.

Über Sinn und Unsinn von Auflagen und Forderungen lässt sich ebenso ausgiebig diskutieren wie lamentieren. Sehr schnell ist der Ausruf zur Hand, dass der fordernde Förderer ja keine Ahnung hat, was man schon geleistet hat, unter welchen Bedingungen man arbeitet, worum es geht und überhaupt! So berechtigt diese Feststellung mitunter ist, so entscheidend ist, wie man darauf reagiert. Mit dazu gehört auch die selbstkritische Frage, weshalb er es denn nicht weiss.

Als Verband setzt sich mmBE dafür ein, das Bewusstsein gegenüber Politik und Öffentlichkeit für die Arbeit, die Leistungen, aber auch für die Bedürfnisse von Museen zu schärfen. Wir können dies aber nur

auf übergeordneter Ebene tun. Auf der individuellen Ebene kann mmBE (be)raten und unterstützen. Seinen Weg durch den modernen Dschungel der Ansprüche muss jedes Museum jedoch selbst finden und definieren.

Ein Museumsleitbild ist kein Allerheilmittel. Sorgfältig erarbeitet, bietet es aber eine Basis, die verhindern hilft, dass man von aussen gestellten Ansprüchen mit einer rotierenden Defensivhaltung begegnet. Ein Leitbild klärt auf effiziente Weise nach innen wie nach aussen. Aus diesem Grund gehört es auch zu den nationalen und internationalen Qualitätsstandards für Museen (1).

Das Museumsleitbild kann für ein Selbstbewusstsein sorgen und in Verhandlungen ein sicheres und gezieltes Argumentieren ermöglichen. Gleichzeitig bietet es Förderstellen ein klareres Bild einer Institution und ihrer Ziele, so dass auch Auflagen und Forderungen klar definiert und nicht entlang von Gemeinplätzen vorgebracht werden können. Ist ein Leitbild vorhanden, kann auf Augenhöhe diskutiert und verhandelt werden.

Wir sammeln Leitbilder

Auf dem mmBE Internetportal finden Sie in der Rubrik Service neu ein Dossier, das wir laufend mit weiterführenden Informationen und Dokumentationen zum Thema bestücken.

Dazu gehören auch nicht kommentierte Beispiele von Museumsleitbildern. Der Blick in Leitbilder anderer Museen kann inspirieren und Anstösse geben. Wichtig ist aber der Grundsatz: Auch ein nicht perfektes, aber selbst erarbeitetes Leitbild ist besser als ein perfekt abgeschrieben.

Und übrigens: mmBE sammelt Museumsleitbilder aus dem Kanton Bern. Einige haben wir bereits gefunden. Mittelfristig möchten wir aber gern 90 davon. Sind Sie dabei?

Dass ein Leitbild von Förderstellen vermehrt als Voraussetzung für die finanzielle Unterstützung verlangt und jetzt auch von mmBE als Qualitätsstandard propagiert wird, ist vor diesem Hintergrund weniger Schikane als Chance. Weshalb aber auf Druck oder externe Vorgaben warten? Ein Leitbild gehört zu einem Museum und es erarbeitet sich unbeschwerter und erfolgreicher, bevor zu viel Druck von aussen kommt.

«Leitbilder sind kurze, prägnante Texte, welche die Identität, die Ziele, die Aufgaben und die Werte eines Museums zusammenfassen. Sie dienen sowohl in der Öffentlichkeitsarbeit als auch nach innen als strategische Orientierung. Ein Museumsleitbild beschreibt, an wen sich das Museum richtet, was es anbietet, wie es arbeitet, welche Stärken und Schwerpunkte es hat und wohin es sich weiterentwickeln will» (2).

Mit anderen Worten: Das Leitbild ist ein strukturiertes Selbstporträt eines Museums. Seine Wirkung bezieht es daraus, dass es selbst erarbeitete Antworten auf die Fragen gibt: «Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?». Die Abstimmung auf Vorstellungen, die von aussen an das Museum getragen werden, erfolgt erst in zweiter Linie und dient auch der Abgrenzung. Das Leitbild verdeutlicht das Kennzeichnende des jeweiligen Museums. Das Museum positioniert sich dadurch aktiv in der Museums-, Kultur- und Bildungslandschaft. Es hebt sich aus der Masse heraus und wird deutlicher erkennbar, was gerade für kleinere und mittlere Museen sehr wichtig ist.

Das Leitbild entspricht dem kompakt formulierten Selbstverständnis des Museums und wirkt durch gemeinsam festgelegte Aufgaben, Werte und Ziele intern als motivierende Orientierungs- und Entscheidungshilfe. Als strategisches Grundsatzpapier dient ein Leitbild schliesslich als solide Grundlage und als Wegweiser für die Erarbeitung weiterer Konzepte (z.B. Museums- und Sammlungskonzepte), für Leistungsausweise, eigene Qualitätskontrollen und auch für Finanzierungsanträge. Ein sauber erarbeitetes Leitbild schafft Klarheit und Sicherheit.

Das Argument, lieber zu arbeiten als Papier zu produzieren, greift im Fall des Leitbildes zu kurz. Ein gutes Leitbild kommt direkt aus der Praxis und ist

direkt für diese bestimmt. Es klärt, wo wir stehen und wohin wir wollen, was uns wichtig ist und was nicht. Es zeigt auf, wo Bedürfnisse bestehen, wo wir weitere Konzepte oder Ressourcen brauchen und wo nicht. Inmitten all den Herausforderungen, Veränderungen, Vorstellungen und Ansprüchen, denen wir als Museen begegnen müssen, sorgt das Leitbild dafür, dass wir den Kopf nicht verlieren, sondern wissen und zeigen, wer wir sind, was wir tun und wohin wir wollen.

(Fortsetzung folgt)

Su Jost, Geschäftsstelle mmBE

(1) Informationen zu Qualitätsstandards finden Sie auf www.mmbe.ch in der Rubrik Service.

(2) Mussmann, Olaf 2006: Leitbild im Museum: Eine Betriebsanleitung. In: Museum Aktuell 2006/129: 27-31.

