Olaf Mußmann

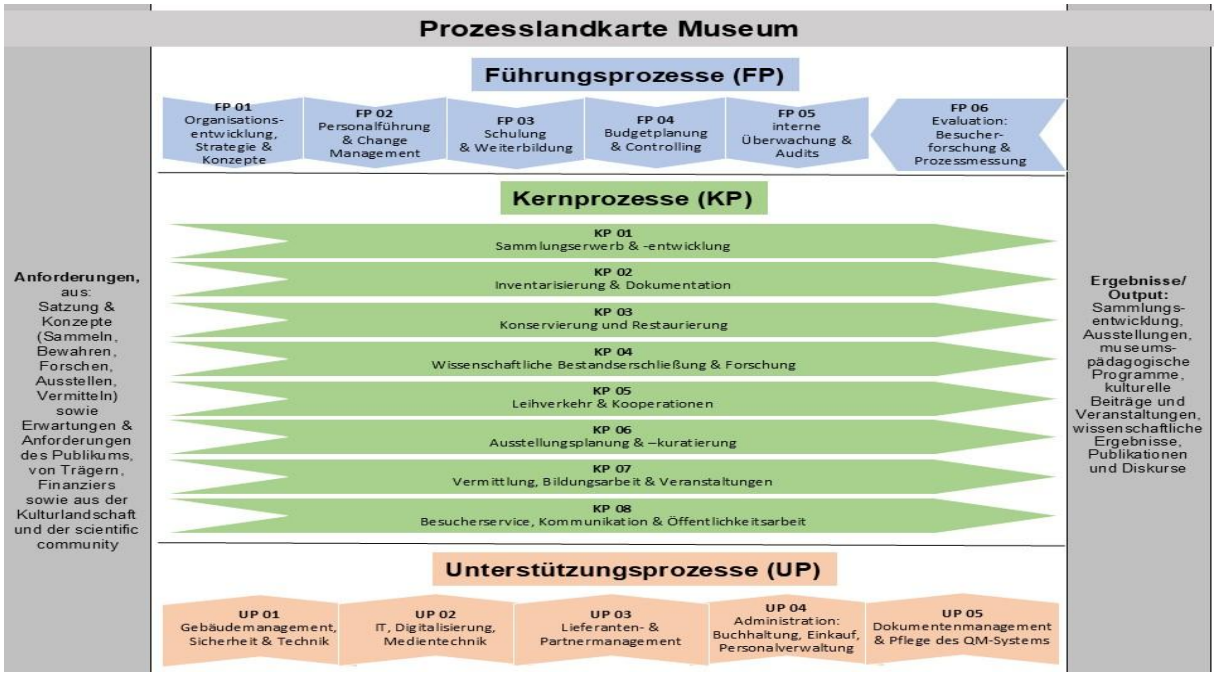
Das Management von Museumsaufgaben

Wie Museen ihre Aufgaben bestmöglich und publikumsorientiert umsetzen können

Museen und seine Arbeitsprozesse

Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln – dies sind die Kernaufgaben von Museen.[1] Sie erwerben und pflegen Sammlungen mit materiellem und immateriellem Kulturgut, erforschen dessen Bedeutung, präsentieren die Objekte in Ausstellungen und vermitteln die Inhalte auf anschauliche Weise an ein breites Publikum.[2]

In der Praxis lassen sich daraus verschiedene Kernprozesse ableiten. Zu den zentralen Prozessen zählen die Sammlungspflege, die wissenschaftliche Forschung, die Ausstellungsarbeit sowie die Vermittlungs-arbeit. Die Sammlungspflege umfasst die systematische Akquise, Konservierung und Lagerung von Objekten. Forschung in Museen dient der wissenschaftlichen Aufarbeitung und Publikation musealer Bestände. Im Rahmen der Ausstellungsarbeit konzipieren und realisieren Museen Dauer- und Wechselausstellungen, während in der Vermittlungsarbeit pädagogische Programme, Führungen und digitale Angebote entwickelt werden, um Besuchern den Zugang zu Wissen zu erleichtern.[3] Ergänzt werden diese Kernprozesse durch unterstützende Tätigkeiten in Verwaltung, Technik, Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit sowie Buchhaltung und Personalmanagement, die den laufenden Betrieb erst ermöglichen.[4]



[1] Gemäß der Definition des International Council of Museums (ICOM) sind Museen nicht gewinnorientierte, dauerhafte Institutionen im Dienst der Gesellschaft, die das kulturelle Erbe der Menschheit erfassen, schützen und öffentlich zugänglich machen. International Council of Museums (ICOM): Museumsdefinition (2022)

[2] Deutscher Museumsbund 2022: 5ff.

[3] Barthel 2017: 27f.; Bundesverband Museumspädagogik 2020

[4] Reuß 2016: 61ff.

Veröffentlicht unter: https://qm-9001-2015.de/service/service-downloads

Abb. 1: Prozesslandkarte für ein Museum, idealtypische Darstellung

Qualitätsmanagement im Museum

Um diese Kernprozesse bestmöglich umsetzen zu können empfiehlt es sich, auf ein Qualitäts-management-System zurück zu greifen. Ein Museumsdirektor verwies gegenüber dem Autor einmal darauf, dass Qualitäts-management im Museum überflüssig sei – die Qualität befände sich schließlich mit den Objekten in den Ausstellungen und Magazinen. Diese Sicht verfehlt jedoch den Kern von Qualitätsmanagement: Der Begriff „Qualität“ stammt vom lateinischen *qualitas* und bedeutet „Beschaffenheit“ oder „Zustand“, während „Management“ sich vom lateinischen *manus* („Hand“) ableitet. Qualitäts-management meint also die Handhabung von Qualität – und diese verstanden eben nicht als Objektqualität, sondern als Erfüllung der Anforderungen der Stakeholder, also der Personen, Gruppen und Institutionen, die ein berechtigtes Interesse an den Zielen, Entscheidungen oder Aktivitäten einer Organisation haben oder von deren Auswirkungen betroffen sind. Dies sind das Museumspublikum, die Beschäftigten des Museums, Träger und Politik sowie wissenschaftliche und kulturpolitische n Partnerorganisationen.

Im Qualitätsmanagement im Museum geht es also nicht um Objektqualität, sondern um die Erfüllung der Anforderungen und Bedürfnisse der Stakeholder, also um die Qualität der Arbeitsergebnisse von Museen: Sammlungen und ihre Dokumentationen, museums-pädagogische Programme mit Aus-stellungen und Wissensvermittlung, wissenschaftliche Publikationen und Tagungen, die Bereitstellung von sozialem Dialog, Bildung, Identität, Teilhabe und Inklusion sowie arbeitsplatz-bezogene Effekte als Arbeitgeber, als Aufraggeber und als Ausrichter freizeit- und tourismusbezogener Angeboten. Es geht also um die Qualität der Arbeitsprozesse und letztlich auch um die Qualität der Arbeits-leistungen. Dahinter steht die Frage: Wie gut macht ein Museum seine Arbeit?

Nicht zuletzt spielt dies gerade auch in der Museumsförderung eine bedeutende Rolle, denn Fördermittel sollen ja sparsam und zielführend eingesetzt werden. Viele Förder-institutionen machen daher den Nachweis von Strukturen eines Qualitätsmanagements inzwi-schen zur Fördervoraussetzung.

Der Einsatz von Qualitätsmanagement-System im Museum

Aus der Komplexität der Museumsaufgaben ergeben sich spezifische Anforderungen an ein Qualitäts-management-System (QMS) im Museum. Ein wirksames QMS muss zunächst die unterschiedlichen Prozesse strukturieren und dokumentieren. Eine sinnvolle Maßnahme ist dabei die Erstellung einer Prozesslandkarte (s Abb1.), die alle wesentlichen Arbeitsabläufe sichtbar macht.

Zugleich gilt: Ein QMS im Museum muss für eine Systematisierung und Verschlankung der Abläufe sorgen und dabei die kreative und wissenschaftliche Arbeit fördern, ohne sie einzuschränken oder gar zu behindern.[5]

Der Einsatz eines systematischen Qualitäts-managements ist aber nach wie vor die Ausnahme. museumsspezifische Systeme wie das *MQMuse* orientieren sich an der international anerkannten Norm DIN EN ISO 9001, passen jedoch deren Anforderungen an die musealen Besonderheiten explizit an.[6] Eine solche Adaption ermöglicht es, Qualitäts-standards auch für spezifische Prozesse wie Leihverkehr oder Depotverwaltung

[5] Rühl & Sommer 2021: 20

[6] Rühl & Sommer 2021: 22

Veröffentlicht unter: https://qm-9001-2015.de/service/service-downloads

einzuführen, ohne die institutionelle Eigenart eines Museums zu verlieren.

Qualitätsmanagement in Museen muss zudem stark publikums- und stakeholderorientiert sein. Das bedeutet, die Bedürfnisse von Besuchern, Mitarbeitenden, Trägern und wissenschaftlichen Partnern regelmäßig zu erfassen und in die Prozessgestaltung einfließen zu lassen. Instrumente wie Besucherbefragungen, Beschwerdemanagement oder transparente Berichtsstrukturen sind hierfür unerlässlich. Auch Fragen der Barrierefreiheit und Inklusion spielen eine wichtige Rolle, da sie entscheidend zur kulturellen Teilhabe beitragen.[7]

Darüber hinaus setzt ein funktionierendes QM angemessene Ressourcen und qualifiziertes Personal voraus. Die Erfüllung musealer Kernaufgaben ist nur dann gewährleistet, wenn ausreichend finanzielle Mittel und institutionelle Stabilität vorhanden sind. Die kontinuierliche Fortbildung der Mitarbeitenden, ein stabiles Personalmanagement sowie die Einhaltung konservatorischer Standards sind grundlegende Voraussetzungen für nachhaltige Qualität.[8]

Schließlich ist das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung zentraler Bestandteil jedes modernen QM-Systems. Das bedeutet, dass Museen ihre Arbeitsprozesse regelmäßig reflektieren, evaluieren und auf Basis von Erkenntnissen weiterentwickeln. Hierbei kommt dem sogenannten PDCA-Zyklus (Plan – Do – Check – Act) eine besondere Bedeutung zu.

Ein weiteres zentrales Erfordernis ist ein ganzheitlicher QM-Ansatz, der alle Bereiche eines Museums berücksichtigt – von der Sammlung über die Forschung bis hin zur Vermittlung. Branchenspezifische Systeme wie das *MQMuse* orientieren sich an der international anerkannten Norm DIN EN ISO 9001, passen jedoch deren Anforderungen an die musealen Besonderheiten an. Eine solche Adaption ermöglicht es, Qualitätsstandards auch für spezifische Prozesse wie Leihverkehr oder Depotverwaltung einzuführen, ohne die institutionelle Eigenart eines Museums zu verlieren.

Insgesamt trägt ein gut strukturiertes, flexibles und partizipativ gestaltetes Qualitätsmanagement entscheidend dazu bei, die Aufgaben eines Museums dauerhaft auf hohem Niveau zu erfüllen. Es stärkt nicht nur die institutionelle Glaubwürdigkeit, sondern erhöht auch die Zufriedenheit des Publikums und der weiteren Stakeholder. Zugleich unterstützt es die museale Mission, kulturelles Erbe zu bewahren und für die Gesellschaft zu erschließen und zugänglich zu machen.

Literaturverzeichnis:

Barthel, K. (2017): Qualitätsmanagement im Museum. In: Museumskunde, 82(1), S. 25–39.

Bundesverband Museumspädagogik e. V. (2020): Vermittlung im Museum. Online verfügbar unter: https://www.bvmp.de [Zugriff: 05.08.2025].

Deutscher Museumsbund e. V. (2018): Leitfaden Sammlungsmanagement. Berlin: Deutscher Museumsbund.

Deutscher Museumsbund e. V. (2022): Standards für Museen. Berlin: Deutscher Museumsbund.

ICOM – International Council of Museums (2022): Museumsdefinition. Online verfügbar unter: https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/ [Zugriff: 05.08.2025].

ISO (2015): DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. Berlin: Beuth Verlag.

Müller, H. (2019): Besucherorientierung und Partizipation im Museum. In: Museum aktuell, 237, S. 8–13.

[7] Müller 2019: 9

[88] Deutscher Museumsbund 2018

Veröffentlicht unter: https://qm-9001-2015.de/service/service-downloads

Mußmann, Olaf (2003): Museumsentwicklung oder: Wie kommt Qualität ins Museum?, in: Museum aktuell: 5/6/2003, München, S. 59–60.

Mußmann, Olaf (2006): Museums-Qualitäts-Management. Gesellschaftsorientierte Qualitätsentwicklung für Museen und weitere ausstellende Institutionen. Das Handbuch, Hannover.

Reuß, A. (2016): Prozessmanagement im Kulturbetrieb. Wiesbaden: Springer VS.

Rühl, C.; Sommer, T. (2021): MQMuse – Qualitätsmanagement für Museen. In: KulturBetrieb, 17(2), S. 18–27.

Veröffentlicht unter: https://qm-9001-2015.de/service/service-downloads