

## Leitbild im Museum: Eine Betriebsanleitung

Erste Museen haben bereits ein Leitbild, und nun beschäftigen sich auch Museumsverbände damit – dort wird gar überlegt, ob Leitbilder nicht zur verpflichtenden Voraussetzung für die finanzielle Museumsförderung gemacht werden sollten. Museumsleitbilder gewinnen an Bedeutung. Was aber ist ein Leitbild im Museum?

Nach wie vor werden Leitbilder – zuweilen auch als „Leid-Bilder“ parodiert – zwiespältig beurteilt. Einige sehen darin lediglich „modischen Schnickschnack“ ohne Realitätsbezug, der Zeit und Geld kostet. Andere halten Leitbilder dagegen für geeignete Instrumente, um den anstehenden Herausforderungen zu begegnen. Sie schätzen Leitbilder gerade wegen ihres Realitätsbezuges, wegen ihrer zielleitenden Funktion und wegen der mit ihrer Entwicklung einhergehenden Klärung eigener Positionen.

Dieser Beitrag will sowohl die Risiken von Leitbildern für die Museumsarbeit als auch deren Potenzial im Sinne einer „Betriebsanleitung“ des Museums aufzeigen. Zugleich will er einen Weg zur Entwicklung eines eigenen Leitbildes im Museum weisen, also gleichsam auch die „Betriebsanleitung“ hierfür liefern.

### Was sind Leitbilder und wozu nützen sie?

Leitbilder sind kurze, prägnante Texte, welche die Identität, die Ziele, die Aufgaben und die Werte einer Organisation zusammenfassen. Sie dienen sowohl in der Öffentlichkeitsarbeit als auch nach innen als strategische Orientierung. Im Museum repräsentiert ein Leitbild also das Profil des betreffenden Museums. Es beschreibt, an wen sich das Museum richtet, was es anbietet, wie es arbeitet, welche Stärken es hat und wohin es sich weiter entwickeln will.

### Außenwirkung

Dem Publikum und anderen am Museum Interessierten zeigt ein Leitbild auf, um was für eine Einrichtung es sich handelt, und was von ihr erwartet werden kann. Es beschreibt Sammlungs- und Präsentationsschwerpunkte sowie Zusatzangebote wie den Service oder besondere Aktivitäten. Das Leitbild verdeutlicht das Kennzeichnende des jeweiligen Museums. Es grenzt sich so von anderen Museen ab und positioniert sich in der Museums-, Kultur- und Bildungslandschaft. Damit hebt es sich aus der Masse heraus und wird für das Publikum, für die Wissenschaft und für andere Interessenten deutlicher erkennbar. Gerade kleineren Museen und solchen mittlerer Größe dürfte dies helfen. Potenziellen Partnern des Museums liefert das Leitbild Entscheidungsgrundlagen. Es gibt ihnen einen Eindruck von der Eignung des Museums als Kooperationspartner und vermittelt Vertrauen in einen künftigen Kooperationserfolg. Diese Eigenschaften machen das Leitbild zum Instrument der Außenpräsentation und der Dokumentation eigener Arbeit und interner Qualität – das Leitbild wird so zum Marketinginstrument.

### Innenwirkung

Wichtiger noch als die Außenwirkung ist die Innenwirkung eines Leitbildes. Die Formulierung der übergeordneten Ziele gibt den Museumsangehörigen – hauptamtlichen wie ehrenamtlichen – Orientierung für ihre Ar-

beit und für die Durchführung ihrer Aufgaben. Die Vorstellung einer gemeinsam angestrebten Zukunft motiviert und stärkt die gemeinschaftliche Identifikation. Die Leitbildvorgaben geben die Richtung vor, vermitteln so Sicherheit in der eigenen Arbeit und unterstützen das Treffen von Entscheidungen. Dies entlastet. Die Sicherheit über die „Marschrichtung“ mindert Zielkonflikte und verbessert damit das Arbeitsklima – ein Effekt, der durch die Festlegung auf gemeinsame Werte für das Arbeitshandeln noch verstärkt wird. Dieser Hintergrund macht das Leitbild im Museum gewissermaßen zu dessen Betriebsanleitung.

### Elemente eines Leitbildes im Museum

Ein feststehender Katalog von Kriterien oder Kategorien für ein Leitbild im Museum macht aufgrund der Heterogenität der Museen wenig Sinn. Um aber seine Funktion als externer und interner „Leitstern“ erfüllen zu können, sollte ein Leitbild folgende Elemente enthalten:



Elemente eines Leitbildes im Museum

### Identität und Auftrag

Identität und Auftrag des Museums sind in der Regel in der Gründungs-urkunde, dem Gründungskonzept oder dem Statut etc. beschrieben. Die Identität beruht auf den festgelegten Sammlungs- und Präsentationsschwerpunkten. Der Auftrag ist selbst gewählt oder vom Träger erteilt. Oft

bleiben die Formulierungen der Gründungsdokumente allerdings vage, oder sie bieten kaum Antworten auf aktuelle Fragen wie etwa zur Betriebssituation, dem Wandel der Sammlungsschwerpunkte oder in Vermittlungsfragen. Vor diesem Hintergrund muß der Museumsauftrag eventuell neu interpretiert werden.

Gerade die Neu-Diskussion von Identität und Auftrag vermag die Sicht auf Profil und Aufgaben des Museums zu systematisieren. Es liegt eine besondere Chance darin, die Frage „Wer sind wir?“ zu diskutieren um das Bild von sich selbst, von der eigenen Identität und dem eigenen Auftrag aus neuer Perspektive zu betrachten. Dies schärft den Blick für das, was vorhanden ist, die eigenen Potenziale, die internen und externen Bedingungen und auf anstehenden Herausforderungen. Nicht selten mündet diese Debatte in ein neues, aber gefestigtes Selbstverständnis, das gut auf die kommenden Aufgaben vorbereitet.

## Ziele

Ausgehend vom gemeinsamen Selbstverständnis können nun die Ziele des Museums benannt werden. Wichtig sind hier nicht kurzfristige operative Ziele, sondern übergeordnete konzeptionelle und strategische Ziele. Hier geht es um die Beschreibung einer angestrebten Zukunft, in deren Richtung sich das Museum entwickeln will. Die Leitfragen lauten: „Welche Ziele haben wir, was wollen wir erreichen?“, „Wie wollen wir den auf uns zukommenden neuen Herausforderungen begegnen?“, „Wo wollen wir in fünf bis zehn Jahren stehen?“ und „Wie wollen wir dahin kommen?“ Abhängig von den jeweiligen Bedingungen geht es um Unterschiedliches: Dies können Ziele in Bezug auf die Sammlungen und Objekte sein. Die Forschung oder die Vermittlung und Bildung können ebenso im Zentrum stehen wie gesellschaftsbezogene, betriebliche oder Serviceziele.

Aus dieser Reflexion entstehen konkrete und umsetzbare Zukunftsvorstellungen und Entwicklungsvorhaben, die den im Museum Arbeitenden die Richtschnur für ihr Arbeitshandeln, für ihre Entscheidungen und für einen effizienten und wirtschaftlichen Ressourceneinsatz liefern. Nach außen kommuniziert, liefert das Leitbild die Begründung für eigene Aktivitäten und Ressourceneinsätze – ein wichtiger Aspekt gegenüber dem Träger oder den Finanziers. Außerdem kann die Veröffentlichung eigener Ziele potenzielle Kooperationspartner mit parallel gelagerten Zielen zur Zusammenarbeit animieren.

## Besucher, Adressaten, Interessierte

Ein Leitbild sollte ferner benennen, an wen sich das Museum wendet. Die Antwort auf die Frage: „Wen wollen wir erreichen?“ sollte sich nicht nur auf das Publikum beziehen, sondern auch auf Adressaten wie Objektspender, Wissenschaftler oder andere Kooperations- und Netzwerkpartner. Nicht zu vergessen sind hier Finanziers sowie der Museumsträger und die dahinter stehende Politik.

Präzise Bezeichnungen sind hier sinnvoll. So richtet sich ein Regionalmuseum sicherlich an die regionale Einwohnerschaft, möglicherweise aber auch an Touristen. Das sollte benannt werden. Gleiches gilt, wenn etwa Familien, Jugendliche, Senioren, ein Fachpublikum, Schulen, thematisch Bildungsinteressierte angesprochen werden oder auch diejenigen, die Spaß und Erlebnis haben wollen. In der Außenkommunikation bewirkt eine direkte Ansprache der Zielgruppen eine höhere Aufmerksamkeit und unter Umständen höhere Besuchszahlen. Intern führt die Auseinandersetzung mit den Besucher- und Interessentengruppen zu einer präziseren und differenzierteren Wahrnehmung. Dies wiederum erlaubt es, die vorhandenen Besucherbindungen zu stärken sowie noch nicht beachtete Zielgruppen ins Blickfeld zu rücken und diese unter Umständen für das Museum zu gewinnen.

## Angebote und Leistungen

Ein Leitbild beschreibt selbstverständlich auch, welche Angebote und Leistungen das Museum für seine Zielgruppen bereitstellt. Dies ist in er-

ster Linie von der vorhandenen Sammlung und den zur Verfügung stehenden Potenzialen abhängig, ebenso aber auch von den Bedürfnissen des Publikums, der Kunden und der übrigen Adressaten einschließlich des Museumsträgers. Die in der Leitbildentwicklung zu beantwortenden Fragen lauten: „Was tun wir wie für wen?“, „Was haben die Menschen von unseren Angeboten und Leistungen, worin liegt der Nutzen für sie?“ Aber auch: „Was ist unser Leistungsprofil, und wie positionieren wir uns damit in der Kultur- und Bildungslandschaft?“ Sind die Angebote eher sammlungs- oder vermittlungsbezogen, liegen sie im Bereich des Forschens und Publizierens oder eher im gesellschaftlichen Bereich? Die Veröffentlichung der Angebote und Leistungen führt Interessenten vor Augen, über welches Leistungsspektrum das Museum verfügt. Intern regt die Reflexion über die eigenen Angebote auch zum Nachdenken über eine Veränderung oder Erweiterung des bislang Angebotenen an.

## Ressourcen sowie Fähigkeiten und Kompetenzen

Die Darstellung der räumlichen, materiellen, personellen und organisatorischen Ressourcen sowie der Fähigkeiten und Kompetenzen im Leitbild verweist darauf, mit welchen Möglichkeiten und in welcher Weise das Museum seine Ziele verfolgt. „Was haben wir zur Verfügung, und worauf können wir zurückgreifen?“ Hier geht es um die Darstellung der Rahmenbedingungen der Museumsarbeit. Rechtliche Grundlagen können hier ebenso Eingang finden, wie die Benennung der Trägerstruktur oder eine Zusammenfassung der Gebäudesituation. Wichtig ist auch die Beschreibung eigener Handlungs- und Kompetenzpotenziale: „Was können wir besonders gut, und wo liegen unsere Spezialitäten, die andere vielleicht nicht beherrschen?“, „Über welches Know-how verfügen wir?“ Nach außen veröffentlicht veranschaulicht das Leitbild, vor welchem Hintergrund und unter welchen Rahmenbedingungen im Museum gearbeitet wird, was möglich ist und was erwartet werden kann. Intern schafft es Klarheit über die eigenen Potenziale und eröffnet den Blick darauf, was eventuell noch erreichbar ist.

## Werte

Ein weiterer wichtiger Aspekt eines Leitbildes im Museum ist die Beschreibung der dort gelebten Werte. Hier geht es vor allem darum, auf welche Art die Museumsziele, Angebote und Leistungen erarbeitet und erreicht werden sollen. „Welche Werte sind uns wichtig?“ Zu fragen ist nach dem Umgang mit Externen, also mit dem Publikum und anderen Interessierten sowie auf der anderen Seite nach dem internen Umgang miteinander im Kollegenkreis.

In Hinblick auf das Publikum sowie auf Interessierte, auf die Finanziers, die Partner und den Träger geht es um die Beantwortung von Fragen wie „Welches Bild von uns wollen wir nach außen vermitteln?“ und „Wofür stehen wir?“. Strebt das Museum beispielsweise eine hohe Besucher- und Serviceorientierung an, so muß dies seinen Ausdruck in den angestrebten Werten finden. Nach außen kommuniziert kann dies ein effizientes Werbeinstrument sein. Zugleich gibt die Benennung der Werte den MitarbeiterInnen eine Richtschnur für ihr Verhalten gegenüber Externen.

Für das interne Miteinander sind Fragen wie „Wie wollen wir miteinander umgehen?“, „Wie treffen wir Entscheidungen?“, „Was ist uns in der Zusammenarbeit wichtig?“, „Was verstehen wir unter Verantwortung und Fairness?“ oder „Wie stellen wir intern Innovationen, Verbesserungen und ein hohes Qualifikationsniveau sicher?“ zu beantworten. Mit der Diskussion um die angestrebten Werte des Miteinanders erfolgt eine Verständigung auf eine einheitliche Arbeitskultur – eine wichtige Voraussetzung für effiziente und qualitätsvolle Arbeit. Sind die gemeinsamen Werte festgelegt, so bietet dies einen Handlungsrahmen, der in Entscheidungs- und Konfliktsituationen eindeutige Hilfen bereitstellt, der Verlässlichkeit im Arbeitshandeln schafft, und der den positiven Umgang miteinander fördert. Dies steigert die Arbeitsqualität und verbessert das Betriebsklima.

## Definition gelungener Arbeit im Museum zum Nutzen der Gesellschaft

Abschließend sollte das Museumsleitbild eine Definition des eigenen Verständnisses von gelungener museumsbezogener Arbeit zum Nutzen der Gesellschaft enthalten. Diese Definition sollte nicht nur die Kerndimensionen Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln berücksichtigen. Die Leitfragen lauten hier: „Warum tun wir das, was wir tun?“ und „Was haben wir erreicht, wenn unsere Museumsarbeit erfolgreich war?“ Damit bezieht sich das Museumsleitbild auf die Hauptaufgaben des Museums: mit der objektbezogenen Arbeit die heutige Gesellschaft und künftige Generationen in ihrem Zusammenhalt und in ihrer Entwicklung zu stützen und zu fördern. Es geht hier um den Sinn des eigenen Arbeitshandelns zum Nutzen der Gesellschaft. Die Verständigung hierüber schafft die Basis für ein gemeinsames Verständnis, welches die gemeinsame Arbeit stärkt. Es entsteht eine einrichtungsspezifische Idealvorstellung von gelungener Museumsarbeit, welche die Basis für alle im Museum zu leistenden Tätigkeiten liefert. Aktivitäten ohne Bezug zu dieser Definition sind grundsätzlich entbehrlich. Diese Definition wird damit zum Regulator der internen Kontextbedingungen für das weitere Museumshandeln. Es entsteht ein „Roter Faden“ für die praktische Museumsarbeit.

In der Außenkommunikation macht das Museum mit dem Ausweis dessen, was es als gelungene museale Arbeit anstrebt, transparent, warum es so und nicht anders handelt. Es verdeutlicht, warum bestimmte Regeln existieren, welche begründeten Anforderungen an Publikum, Partner und Interessierte bestehen, und welche Voraussetzungen für den Erhalt der Dienstleistung gegeben sein müssen.

So unterschiedlich die Rahmenbedingungen der Museen sind, so unterschiedlich muß auch diese Definition ausfallen. Steht bei einigen Museen die sammlungs- oder vermittlungsbegleitende Arbeit im Vordergrund, so wird bei anderen möglicherweise die soziokulturelle oder die Bildungsarbeit den Schwerpunkt bilden. In dieser Sinn-Bestimmung einer guten Museumsarbeit zum Nutzen der Gesellschaft liegt wohl der gravierendste Unterschied eines Museumsleitbildes zu den Leitbildern etwa von Unternehmen, deren Hauptzweck letztlich immer die Gewinnmaximierung ist.

## Die Entwicklung eines Leitbildes im Museum

Nach der Definition dessen, was ein Leitbild ist, folgt nun die Darstellung der Vorgehensweise, mit deren Hilfe Leitbilder erarbeitet werden können – gewissermaßen eine „Betriebsanleitung“ zur Leitbildentwicklung. Grundsätzlich gibt es dazu zwei Möglichkeiten: Ein Leitbild kann im Top-Down-Verfahren oder im Bottom-Up-Verfahren entstehen. Im ersten Fall wird das Leitbild in der Führungsebene entwickelt und dann an die Mitarbeitenden weitergeleitet, im zweiten, beteiligungsorientierten Fall erarbeiten sich die MitarbeiterInnen gemeinsam ihr Leitbild.

### Top-Down-Verfahren

Hierbei kann das Leitbild von der Führungsebene selbst entwickelt werden. Es kann eine Expertengruppe oder ein externer Berater beauftragt werden oder es kann einfach ein bestehendes Leitbild aus dem Internet heruntergeladen und von der Leitung kurzerhand umgeschrieben werden. Die Vorteile dieser Vorgehensweisen liegen auf der Hand. Sie sind mehr oder weniger kostengünstig und ohne Zeitaufwand umsetzbar. Auf diese Weise entstehen schnell verfügbare Leitbilder, welche die Kompetenz, den Überblick und die Zielvorstellungen der Leitung widerspiegeln. Dies läßt positive Rückwirkungen auf künftige Leitungsentscheidungen erwarten.

Dieser hohen Akzeptanz auf Leitungsebene stehen jedoch erhebliche Nachteile gegenüber. So entstandene Leitbilder werden von der Mitarbeiterschaft selten akzeptiert. Meist tun die MitarbeiterInnen solche Leitbilder als Wunschvorstellungen ihrer Führungskräfte ab, die zur realen Arbeitspraxis keinen Bezug haben. Vielfach kommen auch Befürchtungen

auf, die Leitung wolle mit dem Leitbild lediglich eigene Bedürfnisse und Erwartungen durchsetzen. Der so entstehende Widerstand ist oft kaum noch abbaubar. Selbst bei hohem internen Implementierungs- und Werbeaufwand für das Leitbild bleibt die Gefahr des Scheiterns groß. Hinzu kommt bei diesem Verfahren, daß das in der Mitarbeiterschaft vorhandene Erfahrungswissen nicht mit einbezogen wird. Dieser Verzicht kann zu einem realitätsfernen Leitbild führen, das in der Mitarbeiterschaft kaum Akzeptanz finden wird.

Gleichwohl wird das Top-Down-Verfahren recht häufig eingesetzt. Dies dürfte vor allem den geringen Kosten geschuldet sein. Möglicherweise sind aber auch die Angst vor breiter Beteiligung und vor einem Zerreden mit entscheidend, zuweilen wohl auch die Sorge vor anderen Ergebnissen als den erwarteten. Der bekannte Spott vom „Leid-Bild“ beruht vor allem auf solchen Leitbildern, die von oben aus der Chefetage verordnet wurden, und die mit ihren Anforderungen oft als sinnlose Belastung empfunden werden. Letztlich interessiert sich die Mitarbeiterschaft für solche Leitbilder nicht, und sie bleiben ihnen unbekannt – eine schlechte Voraussetzung für positive Leitbild-Effekte.

### Bottom-Up-Verfahren

Dieses Verfahren beruht auf der expliziten Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In kleineren Häusern kann dies mit allen im Museum Arbeitenden in Workshops oder Klausurtagungen geschehen. In größeren Häusern empfiehlt sich die Einrichtung einer Projektgruppe, die den Entwurf ihrerseits größeren Mitarbeiterkreisen zur Diskussion stellt. Geeignete Arbeitsformen sind hier Gesprächskreise und Workshops sowie das Einrichten von Kommunikationskanälen, welche die Möglichkeit zur Rückmeldung auf die Entwürfe erlauben.

Der besondere Vorteil dieses Verfahrens liegt in der Veränderung von Denken und Handeln im Mitarbeiterkreis. Werden die MitarbeiterInnen einbezogen, so entfalten Leitbilder wohl gerade hier, in der Entwicklungsphase, ihre entscheidendste Wirkung. Mit den Diskussionen um die verschiedenen Aspekte des Leitbildes wird stets wieder der Fokus auf erfolgsentscheidende Handlungsfelder im Museum gelegt. Die Diskussionen darum schärfen den Blick für Verbesserungspotenziale und für Eigeninitiative. Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der Einbeziehung des Mitarbeiterkreises und der hohen Identifikation mit dem Leitbild, die dadurch erreicht wird. Dies kostet allerdings Zeit und bindet zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Als weiterer Nachteil kann sich erweisen, daß sich nun die Leitung nicht mehr voll mit dem Leitbild identifiziert und deshalb nicht dahinter steht. Dies wäre einer positiven Leitbildwirkung abträglich.

### Der „Wahrheit“ liegt in der Mitte

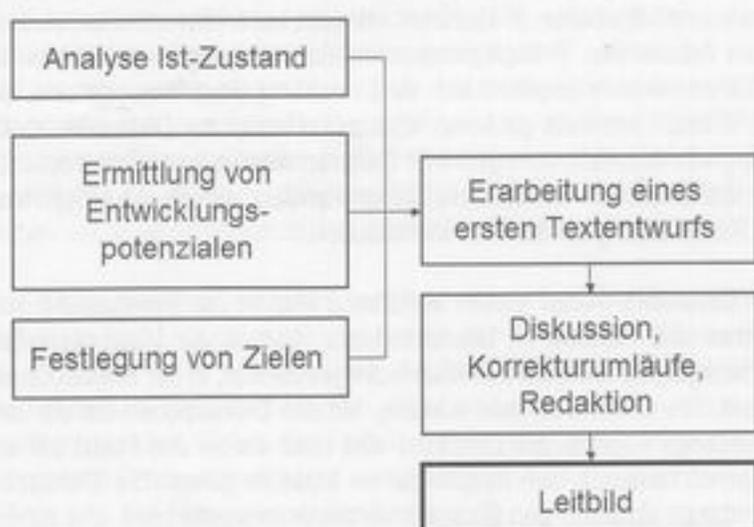
In den Diskussionen um Leitbildentwicklungen werden der Top-Down- und der Bottom-Up-Ansatz häufig als Gegensätze gesehen. Die Erfahrung in der Leitbildentwicklung zeigt jedoch, daß die „Wahrheit“ wie so oft im Leben in der Mitte liegt. Zwar ist das Argument, eine hohe Mitarbeiterbeteiligung in der Entwicklung eines Leitbildes sei ein zentraler Erfolgsfaktor für dessen spätere Wirksamkeit, durchaus zutreffend. Es kann auf der anderen Seite aber auch nicht darum gehen, über Richtungsentscheidungen des Museums abstimmen zu lassen – die Festlegung strategischer Ziele ist in der Regel eine Führungsaufgabe. Vielmehr muß es in einem mitarbeiterorientierten Leitbildprozeß darum gehen, die von der Führung festgelegten strategischen Ziele gegenüber den MitarbeiterInnen zu begründen, sie transparent zu machen und die im Museum Arbeitenden von diesen Zielen zu überzeugen.

Ein so verstandener Leitbildprozeß eröffnet die museumsinterne Diskussion, schafft gemeinsame Sichtweisen über Hierarchie-Ebenen hinweg und läßt alle an einem „Strang“ ziehen. Dies macht Leitbildprozesse natürlich nicht zum „Allheilmittel“ für jegliche Mißstimmung im Museum. Konflikte, die aus mangelnder Kommunikation, aus mangelndem Wissen um die Ziele des Museums und aus fehlenden Klärungsprozessen über

die Form der gemeinsamen Arbeit resultieren, lassen sich so aber durchaus ausräumen.

## Vorgehen und Methoden

Grundsätzlich gilt es in der Leitbildentwicklung, zunächst den Ist-Zustand zu erheben: Werte und Verhaltensnormen stehen hier ebenso auf dem Prüfstand wie die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen, Ressourcen, Angebote und Leistungen sowie die Zielgruppen. Parallel dazu werden in den einzelnen Bereichen die vorhandenen Entwicklungspotenziale aufgespürt und es erfolgen die Zielbestimmungen, welche künftig handlungsleitend sein sollen. Diese Befunde fließen in einen ersten Entwurf ein, der anschließend möglichst breit und auf allen Organisationsebenen diskutiert wird. Rückmeldungen werden in einem Abstimmungsprozeß eingearbeitet und führen schließlich – eventuell auch in mehreren Schleifen – zur endgültigen Textfassung. Schließlich wird festgelegt, in welchem Turnus Leitbildrevisionen zur Überprüfung von Aktualität und Gültigkeit des Leitbildes durchgeführt werden sollen, und wer Sorge für die Durchführung trägt. Damit ist das Leitbild entwickelt; nun muß es verabschiedet und eingeführt werden. Die offizielle Bekanntgabe innerhalb des Museums und gegenüber der Öffentlichkeit sollte der Bedeutung dieses Instrumentes Rechnung tragen.



Prozeß der Leitbildentwicklung

Ein Verfahren, das gut für selbstorganisierte Leitbildentwicklungsprozesse in kleineren Museen geeignet ist, ist das „Duett-Verfahren“. Seine Attraktivität beruht darauf, daß die Meinungen aller MitarbeiterInnen in den Prozeß einfließen, daß aber stets nur zwei Meinungen zum gleichen Zeitpunkt miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Zum Prozeßbeginn schreiben alle Museumsangehörigen individuell auf, was sie in Hinblick auf die oben genannten Leitbildaspekte für wichtig halten. Danach tauschen sich jeweils zwei Personen über ihre Einschätzungen aus und kommen zu einem gemeinsamen Ergebnis. Aus diesen Paaren bilden sich dann Vierergruppen, die ihrerseits ein gemeinsames Ergebnis erarbeiten; danach Achtergruppen usw., bis schließlich eine einheitliche Schlußversion vorliegt. Im Anschluß daran kann eine Redaktionsgruppe eine vorläufige Endversion erarbeiten, die dann noch einmal in den Umlauf geht, um schließlich verabschiedet zu werden. Dieses Verfahren kann in ein bis zwei Tagen durchlaufen werden.

Museen mit größerer Beschäftigtenzahl können ebenfalls auf ein zeitsparendes Kompaktverfahren zurückgreifen, oder sie leiten einen längerfristigen Leitbildentwicklungsprozeß ein. In beiden Fällen empfiehlt sich zur Steuerung des Prozesses und zur Absicherung des Prozesserfolges die Einbeziehung eines externen Moderators mit Methodenkompetenz und guter Kenntnis der museumsspezifischen Besonderheiten.

Für einen ein- bis dreitägigen Kompaktworkshop mit Großgruppen ist die Moderationsmethode des „World Café“ besonders geeignet. Komplexe und anspruchsvolle Debatten lassen sich mit dieser Technik selbst mit sehr großen Personengruppen in wertschätzender Form und angeneh-

mer Atmosphäre führen. Wie in einem Café diskutieren die Teilnehmenden an kleinen Tischen, tauschen ihre Einschätzungen aus, bringen unterschiedliche Sichtweisen ein und gleichen diese im Gespräch ab. Ihre Gedanken dokumentieren die Gesprächspartner direkt auf der Tischdecke. Nach einem bestimmten System lösen sich die Gruppen turnusmäßig auf, finden sich neu zusammen, und die Teilnehmenden bringen ihre Anregungen so in immer neue Gesprächskonstellationen ein. Nach einigen Durchläufen schält sich das Wichtige heraus. Diese „Essenz“ der Debatten wird schließlich in Gesamtforum präsentiert, abschließend diskutiert und verabschiedet. Auf diese Weise entwickeln sich in sehr kurzer Zeit gemeinsame und tragfähige Positionen zu den einzelnen Leitbildaspekten. Dies ist eine schnelle und effiziente Methode, die gut moderiert selbst kritische MitarbeiterInnen erfolgreich einbezieht – und die Spaß macht.

Soll die Mitarbeiterschaft aus betrieblichen oder anderen Gründen nicht für einen Kompaktworkshop eingebunden werden, so ist eher ein über mehrere Monate angelegtes Verfahren mit einer turnusmäßig arbeitenden Projektgruppe die richtige Wahl. Hier kommt es vor allem auf die Qualität der internen Kommunikation an, mit der Zwischenergebnisse in der gesamten Mitarbeiterschaft bekannt gemacht und das Feedback eingepflegt werden. Eine Forums-Seite im Intranet, eine Wandzeitung und regelmäßige Informationsveranstaltungen beispielsweise sind hier hilfreich. Die Projektgruppe sollte in ihrem Entwicklungsprozeß durch eine Befragung unterstützt werden, mit der die im Museum Arbeitenden nach ihrer Meinung hinsichtlich der oben genannten Leitbildaspekte befragt werden. Die Unterstützung der Projektgruppe durch einen externen fachkundigen Moderator dürfte die Arbeit in der Regel beschleunigen und die Akzeptanz und Ergebnisqualität heben. Wichtig ist in jedem Fall die organisationsweite Diskussion der vorläufigen Endfassung, die dann auf Basis der Rückläufe noch einmal überarbeitet und anschließend verabschiedet wird.

## Anforderungen an ein Leitbild – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Um als externes Informations- und Werbeinstrument wirksam sein zu können, ist zunächst die Veröffentlichung auf der Homepage, Flyern, Programmen etc. und im Haus selbst wichtig. Sollen besondere Ziele verfolgt werden, etwa gegenüber dem Träger, bei der Einwerbung von Drittmitteln oder zur Gewinnung von Sponsoren und Kooperationspartnern, können zusätzliche Broschüren und Präsentationen hilfreich sein.

Um intern wirksam sein zu können, ist weit mehr notwendig. Selbstverständlich müssen die MitarbeiterInnen das Leitbild kennen, um danach handeln zu können. Unspezifisch formulierte und schlecht kommunizierte Leitbilder stellen den Erfolg von Leitbildern in Frage. So hat sich das Verteilen von Kopien oder ein Umlauf erfahrungsgemäß als wenig nachhaltig erwiesen. Der Aushang im Haus, eventuell auch als Wandfahne, aber auch der Abdruck auf Mousepads oder die Installation als Bildschirm-schoner etc. sind hier unter Umständen hilfreicher.

Entscheidender noch als die Kenntnis ist die Verinnerlichung des Leitbildes. Dazu ist es notwendig, daß die MitarbeiterInnen und Mitarbeiter von Inhalten und Zielen des Leitbildes überzeugt sind. Dies wird, wie bereits angedeutet, nur dann der Fall sein, wenn sie an der Leitbildentwicklung beziehungsweise an dessen Revision beteiligt waren, wenn sie das Gefühl haben, daß das Leitbild von ihnen mit entwickelt wurde und daß ihre Vorstellungen darin zum Ausdruck kommen.

Wer zum Mitarbeiterkreis zu zählen ist, wird nicht allein vom Anstellungsvertrag abhängig sein. Zahlreiche Museen könnten ohne ihre ehrenamtlichen UnterstützerInnen kaum arbeiten. Sie sollten deshalb in die Leitbildentwicklung einbezogen werden. Hilfreich kann auch die Einbeziehung von VertreterInnen des Trägers, von Förderern und Finanziers, aber auch des Publikums, etwa aus dem Förderkreis sein. Diese Personen können hilfreiche Beiträge und Perspektiven in die Leitbildentwicklung einbringen.

Ist das Leitbild entwickelt und extern wie auch intern bekannt gemacht, so muß abschließend noch ein Verfahren eingeführt werden, welches das Leitbild vor dem schnellen Vergessen schützt. Erfolgsentscheidend ist vor allem, ob die Leitung das Leitbild akzeptiert, ob sie sich daran ausrichtet, dies im Arbeitsalltag vorlebt und innerhalb der Organisation die Leitbildumsetzung aktiv fördert. Geschieht dies nicht, so wird das Leitbild zur Makulatur. Als wirksames Instrument hat sich die turnusmäßig durchgeführte Leitbild-Revision erwiesen. Hier wird unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen überprüft, ob das Leitbild noch aktuell ist, oder ob es verändert werden muß. Ebenso ist zu fragen, ob das Leitbild in der Tat handlungsleitend war und, falls dies nicht der Fall war, woran es gelegen hat. Die Verantwortung für diese Leitbildrevisionen liegt sinnvollerweise bei der Leitung oder bei einem entsprechenden Beauftragten. Erst dieses Vorgehen macht das Leitbild für das Museum nachhaltig wirksam.

Entscheidende Stolpersteine können auch im Prozeß der Leitbildentwicklung auftreten und die Entwicklung behindern oder sogar scheitern lassen. So können eine fehlende oder fehlerhafte Organisation des Entwicklungsvorhabens, falsche oder unzureichende methodische Hilfsmittel, fehlende oder fehlgeleitete interne Kommunikation, Information und Aufklärung dazu führen, daß der Entwicklungsprozeß Widerstände erzeugt, stockt oder gar abbricht. Aus diesen Gründen empfiehlt sich die Einbeziehung eines erfahrenen und methodisch geschulten Moderators. Eine deutlich höhere Wirksamkeit erreichen hier Personen, die neben ihrer methodischen Kompetenz zugleich über museumsfachliche Kompetenz verfügen.

## Rück- und Ausblick

Nach außen ist ein Leitbild ein Informations- und Werbeinstrument, welches dem Publikum ebenso wie den Finanziers, Partnern und anderen, am Museum Interessierten Auskunft über Ausrichtung, Schwerpunkte, Arbeitsweise und Angebote gibt.

In der Binnenwirkung verständigen sich die im Museum Arbeitenden im Entwicklungsprozeß über sich selbst. Sie entwickeln ihre Identität, ihr Selbstverständnis, ihre Werte und ein gemeinsames Zielverständnis für eine gemeinsame Arbeitspraxis und Arbeitskultur. Ist das Leitbild entwickelt und implementiert, so vermittelt es den MitarbeiterInnen ein leitendes Bild von sich selbst, das ihre Handlungen systematisiert und an den gemeinsamen Zielen ausrichtet. Es entsteht für die Beschäftigten ebenso wie für die Leitung neue Klarheit und langfristige Orientierung, die selbst in komplexen Entscheidungssituationen und unter sich ständig verändernden Umweltbedingungen ein sicheres Zurechtfinden ermöglichen.

Ein Leitbild kann deshalb aber nur dann ein Leitbild sein, wenn es die Praxis der Beschäftigten tatsächlich leitet, und wenn es tatsächlich die Grundlage für die internen Planungen bildet. Um dies sicher zu stellen, sollten neben der Leitung auch die Beschäftigten am Leitbildentwicklungsprozeß beteiligt werden. Denn nur wer sich beteiligen konnte, wird sich hinterher mit dem erstellten Leitbild identifizieren. Aus diesem Grund ist selbst ein vermeintlich schlechtes Leitbild, das aber im Kollegenkreis selbst erarbeitet wurde, einem hervorragend klingenden, das lediglich aus der Feder der Leitung oder eines externen Berater stammt, vorzuziehen.

## Summary

*A 'Leitbild' is a brief that summarises the aims, values, special strengths, and tasks of an organization. Some museums already have such a brief, and museum associations are currently considering whether these should become obligatory to aid the development of museums, and to help in the distribution of museum funding. This would be particularly advantageous for smaller museums, and could function as a marketing tool for them. Points defined in a brief should include identity, values, aims, resources, services, special strengths, strategies to attract visitors and supporters, and plans for successful approaches to work. A brief can be developed by museum experts and passed down to employees in the 'top-down' manner, or worked out by all parties in the 'bottom-up' manner. The former is the quickest way, but frequently encounters problems as it does not take into consideration the practical issues facing employees, which is why the second approach is preferable and more effective, even though it can be a drawn-out process. The best solution is to combine both approaches. The first step to draft a brief is to define goals, followed by implementation strategies, which are best worked out in groups that consult with one another until consensus is reached. Employees' identification with the values and aims of the brief is vital to its long-term success.*

**Zum Autor:** Dr. Olaf Mußmann, Konzept & Support – Museumsberatung  
Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung in Museen  
Davenstedter Str. 3, 30449 Hannover  
mussmann@konzept-support.de, www.museumsentwicklung.de