



Leitbild-Entwicklung

im Museum

aus Beratersicht

Vortrag, gehalten auf dem
IV. Rheinischen Museumstag,
07.05. 2007 in Wuppertal

Zweck von Leitbildern

Nach **AUSSEN** machen Leitbilder das **Profil** und die **Leistungen** des Museums erkennbar für

- Besuchern/innen
- Scientific community
- Sponsoren und Objektspendern/innen
- Kooperationspartnern/innen
- Träger / Finanziers
- Presse und Medien
- Interessierte

Dies macht Leitbilder zu einem strategischen
PR- und Marketing-Instrument

Zweck von Leitbildern

Nach **INNEN** wirken Leitbilder **handlungsleitend** für die **im Museum Arbeitenden**.

Dazu bezeichnen sie die **übergeordneten Ziele** und **Werte** bezüglich:

- Arbeitsinhalte: Objekte, Forschung, Vermittlung
- Publikum, Wissenschaft, Partner ...
- Mitarbeiterschaft
- Träger, Finanziers
- Gesellschaft / soziokulturelles Umfeld

Dies macht Leitbilder zu einem **Instrument** der **Qualitäts- und Organisationsentwicklung**

Entwicklungs-Varianten

Top-Down:

Führung entwickelt, dann Info an MA

- **Vorteile:** Kostengünstig, schnell, Leitungskonform, kein „Zerreden“
- **Nachteile:** Ausschluss von MA-Kompetenz, selten Akzeptanz bei MA, Gefahr von „Ablagen“-Leitbild

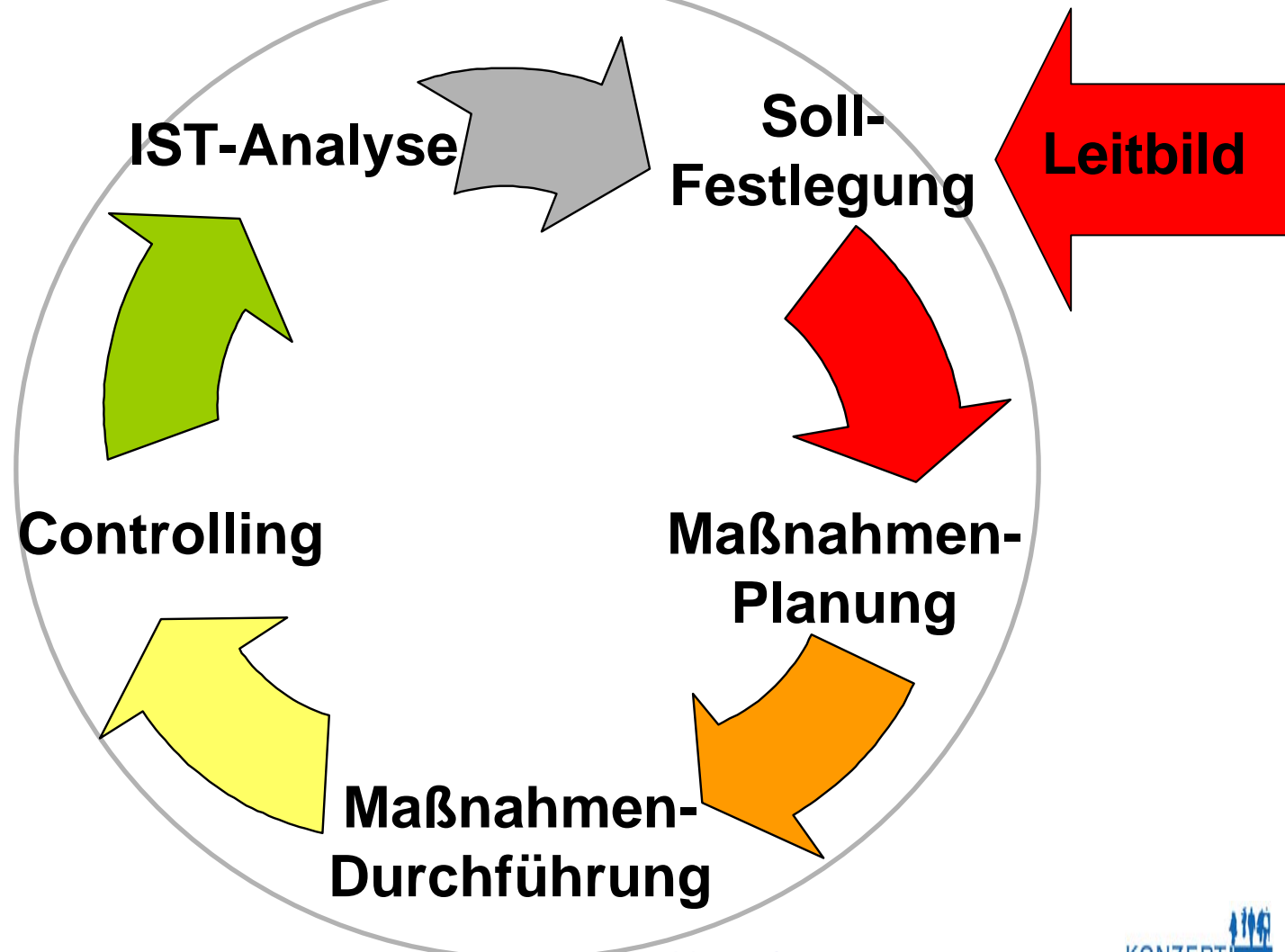
Bottom-Up:

Entwicklung unter Einbeziehung der MA (BR/PR)

- **Vorteile:** hohe MA-Akzeptanz, Initiierung von Klärung und Verständigung bei Zielen, Selbstverständnis, Arbeitsformen etc. (OE-Effekte)
- **Nachteile:** umständlich, zeitaufwändig, verdeckte Konflikte können zutage treten, ggf. höhere Kosten

Chance: Leitbild & OE

Management-Steuerkreis

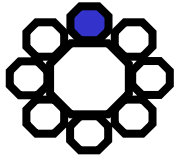


Chance: Leitbild & Qualität



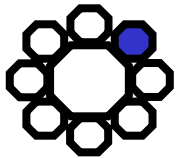
Nutzen für die interne Qualitäts-Entwicklung:

- Fokussierung
- Diskussion
- Klärung
- Verständigung
- Erzielen eines gemeinsamen Verständnisses über die eigene Museumsarbeit



Identität & Auftrag

- Gründungsauftrag
(Satzung, Statut, Gründungsurkunde etc.)
- Was sind wir für ein Museum?
- Wohin wollen wir es entwickeln?
- Wie wollen wir gesehen werden? (Mission)
- Wo wollen wir in fünf bis zehn Jahren stehen?
(Vision)

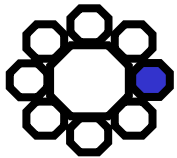


Ziele & Zielerreichung

konzeptionelle und allgemeine Ziele,
Beschreibung der angestrebten Zukunft

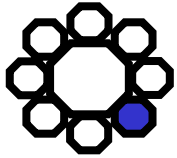
Ziele in Bezug auf

- Sammlungen und Objekte
- Forschung
- Bildung
- Gesellschaft
- Betriebliche Aspekte, Service



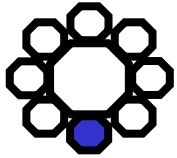
Besucher & Adressaten

- Besucher / Adressaten / Kunden
(ggf. Differenzierung nach geografischer Herkunft, sozialer Herkunft bzw. Milieu-Zugehörigkeit, beruflichem Hintergrund, Alter etc.)
- Träger
- Finanziere, Sponsoren
- Wissenschaftler, in anderen Museen Arbeitende
- Kooperationspartner
- weitere am Museum Interessierte



Leistungen

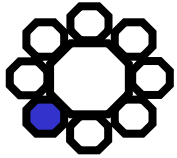
- **Sammeln und Bewahren**
(Objekte, Gebäude, Landschaften etc.
incl. Dokumentation und Restaurierung)
- **Ausstellen und Vermitteln**
(Ausstellungen, Bildung, Pädagogik, Führungen,
Veranstaltungen etc.)
- **Gesellschaft**
(Diskurse begleiten oder initiieren, Freizeit, Tourismus etc.)
- **Forschen und Publizieren**
- **Service**
(Raumvermietung an Privatpersonen und Firmen,
Shop, Artothek, Cafeteria, Fotoservice etc.)



Ressourcen

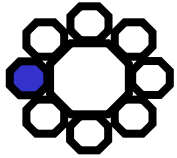
Räumliche, materielle, personelle und organisatorische Ressourcen

- Objekte und Sammlungen
- Gebäude und ggf. Gelände
- Infrastruktur
- Organisation
- Finanzen
- Personal
- ...



Fähigkeiten

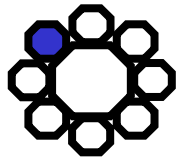
- des Personals
 - Qualifikationen & Kompetenzen
 - Besondere Meisterschaften
 - ...
- der Organisation
 - Leistungserbringung für die Gesellschaft und die unterschiedlichen Zielgruppen
 - Spezialisierungen



Werte

Handlungsleitende Werte im Umgang mit

- Objekten
- Besuchern/innen
- Wissenschaft
- Kolleginnen und Kollegen
- Träger, Finanziers
- Sponsoren, Partner
- ...



Definition

gelungener Museumsarbeit

Definition des eigenen Verständnisses
gelungener Museumsarbeit
zum Nutzen der Gesellschaft:

Sammeln, Bewahren, Forschen,
Ausstellen und Vermitteln

Reflexion über Ziele,
Selbstverständnis, Profilbildung
und gewollten Arbeitsmodus Museum!

Anforderungen an den Entwicklungsprozess

Prozess

- **MA-Beteiligung** (ggf. auch Involvierte und Partner)
(Leitbild wird gelebt oder bleibt nur „Papier“!)
- **Unterschiedliche Sichtweisen berücksichtigen und klären** (ggf. mit Hilfe von Moderation)
- **Wirksamkeitssteigerung durch interner PR**

Externe Kommunikation

- Kurz, prägnant und zielgruppenadäquat formulieren und in geeigneter Form präsentieren

Nachhaltigkeit sichern

- **Aktionspläne, Maßnahmen, Controlling** (Steuerkreis)
- jährliche **Leitbildrevisionen**
(Leben wir unser Leitbild? Ggf.: Was ist an unserem Verhalten zu ändern? Oder: Stimmt unser Leitbild noch?)

Entwicklungs-Möglichkeiten

für kleinere Museen: **Duett-Verfahren**

- Zunächst individuelle Bearbeitung
- dann Abgleich in Zweiergruppen
- dann Abgleich von je zwei 2.er-Gruppen
- ... 4./8./16.er-Gruppen etc. bis
Schlussversion
- abschließend Endredaktion

für mittlere und große Museen: **moderierter**

Prozess: kompakt im Workshop oder
als längerer Prozess in Besprechungen

(Kommunikation fördern, nicht Rationales einbeziehen!)

Fazit

- 1) Leitbilder können einige Außen- und große Binneneffekte haben!**
- 2) Ein „schlechtes“ selbst entwickeltes Leitbild wird stets wirkungsvoller bleiben, als ein gut abgeschriebenenes!**
- 3) Nachhaltigkeit sichern und durch Leitung garantieren!**

Vielen Dank