

Museumsverband  
Niedersachsen und  
Bremen e.V.

## Fakten und Impulse.



Zur Lage der kleinen Museen in  
Niedersachsen und Bremen 2017/18

Oliver Freise





Schriftenreihe des  
Museumsverbandes  
Niedersachsen und Bremen e. V.

herausgegeben  
von Rolf Wiese und Hans Lochmann

Band 1

Oliver Freise

# Fakten und Impulse.

Zur Lage der kleinen Museen in  
Niedersachsen und Bremen 2017/18

Mit Beiträgen von  
Sebastian Baier und Hans Lochmann

Hannover 2019

## Impressum

Die Arbeit des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen e. V. wird gefördert durch:



Niedersächsisches Ministerium  
für Wissenschaft und Kultur

Der Senator für Kultur



Freie  
Hansestadt  
Bremen

Das daraus resultierende Projekt Die Museumsschule! wird gefördert aus Projektmitteln der Stiftung Niedersachsen und der Klosterkammer Hannover.

© 2019 Museumsverband Niedersachsen und Bremen e.V.  
An der Börse 6, 30156 Hannover, E-Mail: [info@mvnb.de](mailto:info@mvnb.de), [www.mvnb.de](http://www.mvnb.de)

Redaktion: Oliver Freise, Agnetha Untergassmair

Lektorat: Giesela Wiese

Gestaltung: H.ZWEI.S Werbeagentur GmbH, Hannover

Druck: Gutenberg Beuys Feindruckerei GmbH, Langenhagen

ISBN 987-3-948181-00-0

Bildnachweise

Titel: © Heimatmuseum Rehburg-Loccum, Foto: Heinrich Meier, Rehburg

S. 9: © MWK/brauers.com

S. 23, 26, 27, 34, 53, 61, 62: lcoFont/icofont.com

S. 31: © vladvm50/Fotolia.com

S. 36, 41, 43, 44, 45: © Icons made by Freepik/www.freepic.com,  
[www.flaticon.com](http://www.flaticon.com)

# Inhaltsverzeichnis

---

Editorial .....	7
Grußworte .....	9
1. Kleine Museen – eine Einführung .....	11
2. Warum eine Befragung „Zum Stand der niedersächsischen und bremischen kleinen Museen 2017/18“? .....	15
3. Auswertung der Befragung „Zum Stand der niedersächsischen und bremischen kleinen Museen 2017/18“ .....	20
3.1 Analysen und Aussagen über die Basisdaten .....	23
3.2 Anliegen und Vorhaben der kleinen Museen .....	53
3.3 Fort- und Weiterbildungswünsche kleiner Museen .....	61
3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	67
4. Perspektiven für die kleinen Museen – Die Museumsschule! .....	71
5. Lernen durch Bewerten Evaluationsinstrumente der Organisationsentwicklung .....	77
6. Anhang .....	83
6.1 Literatur- und Autorenverzeichnis .....	83
6.2 Fragenkatalog der Befragung „Zum Stand der niedersächsischen und bremischen kleinen Museen 2017/18“ .....	89





Die vorliegende Untersuchung „Fakten und Impulse. Zur Lage der kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen 2017/18“ basiert auf der Auswertung einer Befragung, die der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V. (MVNB) von Oktober bis Dezember 2017 durchgeführt hat. Die Motivation, diese Erhebung unter den kleinen – haupt- wie ehrenamtlich geleiteten – Museen durchzuführen, hatte mehrere Beweggründe.

Der Museumsverband hatte 2016 beschlossen, sein Augenmerk stärker auf die kleinen Museen zu richten. Sie sind sowohl die zahlenstärkste Museumsgruppe in der abwechslungsreichen Museumslandschaft Niedersachsens und Bremens als auch die stärkste Mitgliedergruppe im Verband. Hauptziel der Befragung ist die Aufwertung und Unterstützung der kleinen Museen. Nicht aus dem Blickwinkel einer negativen Bewertung dieser Einrichtungen, sondern aus der klaren Erkenntnis heraus, dass sie über vielfältige Potentiale verfügen. Aus der Sicht des Museumsverbandes sind sie wichtige Kulturträger in unserem Flächenland. Sie leisten einen wichtigen Beitrag für das örtliche soziale und

kulturelle Leben. Sie bieten Betätigungsfelder und bewahren lokales materielles und immaterielles Kulturerbe.

Auf der anderen Seite stehen sie aber auch vor großen Herausforderungen. Die Mehrzahl der 557 kleinen Museen in Niedersachsen steht vor einem Umbruch: Den Akteuren fehlen Nachwuchs an Aktiven (Personal und Zeit), Finanzmittel für laufende Kosten und/oder die notwendige Erneuerung (Geld). Vielfach scheint es an Vernetzung zu fehlen. Für Regionen mit negativer Bevölkerungsentwicklung bestehen demografische Tendenzen in Richtung „weniger, älter und ärmer“. Neubürger scheinen zu wenig integriert zu werden und es fehlt der Anschluss an Themen der jüngeren Zeit. Kulturtouristische Potentiale bleiben oft ungenutzt. Die wirtschaftliche Infrastruktur schwindet und die flächenhaft verbreiteten Museen sind vielfach letzter Ankerpunkt und Ort gesellschaftlicher Veranstaltungen. Im März 2017 stand die Jahrestagung des Verbandes in Cuxhaven unter dem Titel „(Kleine) Museen auf dem Weg ins 21. Jahrhundert“. Hier wurden schon viele der vorangestellten Fragen aufgegriffen. Zudem bot sich für viele kleine, vor allem ehrenamtlich geführte Museen die Gelegenheit, sich als best practice Beispiele einem größeren Fachpublikum zu präsentieren.

In mehreren Workshops wurden Fragen nach ihrer Leistungsfähigkeit, ihrer kulturellen, gesellschaftlichen und touristischen Funktion sowie der Qualifizierung gestellt und gewinnbringend beantwortet.

Doch wollte es der Museumsverband nicht bei einer einmaligen Tagung belassen. Um das gesteckte Ziel der Unterstützung und Aufwertung zu erreichen, wollten wir direkt mit den Betroffenen in Kommunikation treten. Hierfür war es erforderlich, sie selbst zu Wort kommen zu lassen, um ein breites Bild der Notwendigkeiten und Bedürfnisse der kleinen Museen zu bekommen. Es galt herauszufinden, wie es um die größere Zahl unserer Museen und Sammlungen in beiden Bundesländern bestellt ist. Mithilfe eines vom Museumsverband – mit Unterstützung der Regionalen Arbeitsgemeinschaften des MVNB, der Landschaften und Landschaftsverbände sowie der Museumsverbände in Niedersachsen und Bremen – entwickelten Fragebogens haben wir die Meinung der Vertreterinnen und Vertreter der kleinen Museen zu ihrer Situation sowie Informationen zu ihren Bedürfnissen und Wünschen eingeholt. Die Erkenntnisse aus der Umfrage beantworteten viele unserer Fragen und bestätigten manch angenommene Vermutung. Die Ergebnisse gingen bereits in die Strategieplanung des Museumsver-

bandes bezüglich seines neuen Beratungs- und Schulungsprogramms Die Museumsschule! ein. Weiterhin können die Ergebnisse aber auch als Diskussionsgrundlage in der Museumswelt dienen. Insofern haben wir uns für eine Veröffentlichung entschieden.

Die hier vorliegende Publikation ist zugleich der erste Band einer neuen Schriftenreihe des MVNB.

Wir danken dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur und dem Senator für Kultur Bremen für ihre Unterstützung. Ohne ihre institutionelle Förderung wäre die Befragung nicht möglich gewesen. Wir danken der Stiftung Niedersachsen und der Klosterkammer Hannover für die Unterstützung der aus den Befragungsergebnissen hervorgegangenen neuen Museumsschule.

Möge diese Publikation ihren Leserinnen und Lesern neue interessante Fakten liefern und Impulse geben!



Prof. Dr. Rolf Wiese  
Vorsitzender MVNB



Niedersachsen und Bremen sind reich an Museen und Sammlungen. Die überwiegende Mehrzahl der Häuser sind kleine Museen, sowohl in den Städten als auch im ländlichen Raum. Gegründet wurden sie größtenteils aufgrund bürgerschaftlicher Initiative. Ehrenamtliches Engagement hat diese Museen über die Jahrzehnte ihres Bestehens getragen. Deshalb haben wir in Niedersachsen und Bremen flächendeckend ein großes kulturelles Angebot. Die Sammlungen bewahren Objekte zu den Besonderheiten von Orten und Regionen, widmen sich dem Leben und Arbeiten in Vergangenheit und Gegenwart, präsentieren Wissenswertes über Natur und Technik, Kunst- und Kulturgeschichte und tragen zum Erhalt des Kulturerbes bei.

Heute stehen kleine und große Kultureinrichtungen insgesamt vor großen Herausforderungen. Unsere Welt hat sich in den letzten zwanzig Jahren rasant gewandelt. Die Globalisierung, der demografische Wandel und die Digitalisierung haben das Rezeptions-, Konsum- und Anspruchsverhalten der Menschen, d. h. auch von Museumsbesucherinnen und -besuchern, stark

verändert. Eine entsprechende Neuausrichtung und Professionalisierung steht auch im Kulturbereich an. Wer zukünftig eine breite Öffentlichkeit für seine Einrichtungen gewinnen will, muss sich dieser Öffentlichkeit neu stellen und den Mut haben, neue und andere Wege zu gehen.

In 2018 und 2019 lotet mein Haus, das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur, in fünf großen Regionalkonferenzen die Positionen und Bedarfe für Kultur in den unterschiedlichen Regionen Niedersachsens aus. Dies tun wir gemeinsam mit den Kultureinrichtungen, den Kulturträgern, den Kommunen und Landkreisen, der Politik und Verwaltung. Ich freue mich sehr über diesen breitaufgestellten Dialog und rufe dazu auf, sich an diesem Prozess engagiert zu beteiligen.

A handwritten signature in blue ink that reads "Björn Thümler". The signature is fluid and cursive.

Björn Thümler  
Niedersächsischer Minister  
für Wissenschaft und Kultur



Wenn das konkurrierende Freizeitangebot auch immer größer wird, so haben die Museen doch nichts von ihrem Reiz eingebüßt. Das belegen die hohen Besuchszahlen der Einrichtungen, die sich sehr engagiert auf die sich ändernden und immer diverser werdenden Wünsche ihrer Gäste einstellen.

Bremen und Niedersachsen besitzen eine vielfältige Museumslandschaft, mit Häusern für Bildende Kunst, Naturkunde, Völkerkunde und Technik und mit Museen, die sich auf Regionalgeschichte spezialisiert haben, um nur einige Schwerpunkte zu nennen. Dazu gehören große Einrichtungen wie etwa das Übersee-Museum und die Kunsthalle – Museen, die weit über Bremen hinauswirken – oder auch kleinere wie Schloss Schönebeck, die vor allem die Menschen in der Region ansprechen.

Der Museumsverband Niedersachsen und Bremen vertritt die Interessen aller Museen. Um sich ein genaueres Bild von den unterschiedlichen Häusern machen zu können, hat er eine Befragung durchgeführt, deren Ergebnisse in dieser Publikation vorliegen. Wichtig war es ihm, auch die Stimmen

der kleinen und mittleren Einrichtungen zu hören, die sich häufig außerhalb der Großstädte befinden und sich nicht so leicht Gehör verschaffen können. Ihre Zukunftsorgen ernst zu nehmen, ist die Voraussetzung dafür, die Vielfalt des Angebots zu bewahren.

Die kleinen wie die großen Museen sichern unser historisches Erbe und vermitteln Wissen anhand von originalen Zeugnissen und oft unter aktuellen Fragestellungen. Museen sind Orte der Erkenntnis, aber auch der ästhetischen Erfahrung. Diese Mischung wissen die Besucher und Besucherinnen zu schätzen. Ich freue mich, dass der Museumsverband sie bei ihrer Aufgabewahrnehmung so engagiert unterstützt.

Bürgermeister  
Dr. Carsten Sieling  
Präsident des Senats,  
Senator für Kultur

# 1. Kleine Museen – eine Einführung

Hans Lochmann

---

Wird die Museumslandschaft einer Stadt, einer Region von außen betrachtet, fallen meist die großen und größeren Museen ins Auge. Heute, bei einer Zahl von nahezu 7.000 Museen in der Bundesrepublik Deutschland, blendet diese Perspektive die Mehrzahl der Museen aus. In einem Flächenland wie Niedersachsen sind rund 80 Prozent der etwa 700 Einrichtungen als „klein“ zu bezeichnen.

## **Kleine Museen im Fokus**

Vertreter großer Museen, der Museumsorganisationen und der öffentlichen Museumsberatung haben die kleinen Museen bisher wenig beachtet. Umgekehrt haben kleine Museen sich mehrheitlich von großen Museen oder den Museumsorganisationen fern gehalten. Ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein der Akteure ließ keine Notwendigkeit erkennen, sich bei den „Profis“ Rat zu holen. Lange war die Museumspolitik davon geprägt, dass kleine Museen erst ab einer bestimmten Größenordnung oder festgestellten Bedeutung der Sammlung ernst genommen wurden. Im gleichen Atemzug wurde

aber auch ihre Professionalisierung gefordert.

Bei der großen Zahl kleiner Museen ist es erstaunlich, dass sich erst relativ spät die Forschung dieser Museumsgruppe annahm. In der Studie zur **Forschung in Museen** in Niedersachsen wurde attestiert, dass kleine Museen mit ihren Sammlungen und Orts- bzw. Heimatarchiven wichtige Grundlagen für die Forschung bereitstellen.<sup>1</sup> Einen Schlüssel zum Verständnis der Arbeitsweise kleiner Museen legte Angela Jannelli mit ihrer Publikation zu den **Wilden Museen** vor.<sup>2</sup> Die Museumsberatung erkannte in jüngerer Zeit zunehmend an, dass es sich bei von Amateuren begründeten und betriebenen Museen um eine eigene Spezies der Museumswelt handelt. Die Art und Weise, Museum zu machen, ist einfach eine andere, als die der wissenschaftlich geführten Museen.

Weitere Anhaltspunkte sammelte der Museumsverband Niedersachsen und Bremen in landesweiten Studien zu speziellen Museumstypen. Bundesweit wurde ab 2010

die Situation der Heimatstuben der Flüchtlinge und Vertriebenen analysiert, um deren Zukunft zu klären. Jede bekannte Sammlung wurde aufgesucht, der Sammlungsbestand analysiert und ihre Situation bewertet.<sup>3</sup> Nur in wenigen Fällen konnte die Integration in bestehende Ortsmuseen – wie z. B. in Einbeck – vollzogen werden. Eine weitere Studie befasste sich mit der Gruppe der Grenz-museen längs der ehemaligen innerdeutschen Grenze – in der Mehrzahl kleine Häuser. Auch hier zeigte sich, dass erste Einrichtungen schon nach 20 Jahren in ihrem Bestand gefährdet erscheinen, weil ihnen der Rückhalt eines ausreichend großen Kreises aktiver Betreuer fehlt.<sup>4</sup>

Der ab der Jahrtausendwende einsetzende Generationenwechsel bei den Akteuren veranlasste ein Forschungsprojekt der Universität Oldenburg. In einer Studie an fünf Heimatmuseen in Deutschland und der Schweiz wurde die Situation der kleinen (Heimat-)Museen genauer analysiert.<sup>5</sup>

### **Sammeln – Erhalten – Forschen – Ausstellen**

Die klassischen vier Kernaufgaben werden in kleinen Museen in anderer Weise erfüllt, als das von großen Museen zu erwarten ist. Die Kernaufgabe Sammeln wird häufig mit großem Eifer betrieben. Fast ausschließlich werden Schenkungen angenommen.<sup>6</sup> Sammeln geschieht meist ohne Plan, häufig nach Vorlieben und Sympathie. Zeugnisse der jüngeren

Zeitgeschichte fehlen in der Regel vollends.

Der Aufwand des Erhaltens wird zuerst in Form der Herstellung einer „Ausstellungsfähigkeit“ wahrgenommen. Erst wenn die Ausstellungsräume an Grenzen stoßen und alle Lagerflächen gefüllt sind, wird den Akteuren klar, dass hier mehr Aufwendungen für die Sammlungspflege erforderlich sind. Forschen (und Dokumentieren) wird oft nicht als Kernaufgabe wahrgenommen. Wissen wird mündlich weitergegeben. Erst in jüngerer Zeit wird die Notwendigkeit erkannt, dass dieses Wissen festgehalten werden muss. Die Kernaufgabe Vermitteln erfüllen kleine Museen auf ganz eigene Art und Weise. Schon die meist kleinräumigen Dauerpräsentationen haben ihren besonderen Charakter. Diese sprechen die Besucher besonders an, da eine vertraute, als gemütlich empfundene Inszenierung geschaffen wird.<sup>7</sup> Darüber hinaus ist die lange von Experten geschmälerte Objekt-dichte mittlerweile als Konzept für Schaudepots in den großen Museen zu finden.

Kleine Museen leben von ihrer personalen Vermittlung. Sie sind vorrangig offen für Gruppenbesuche (Kindergärten/Schulklassen, Reise- oder Seniorengruppen). Mit wenigen festen Öffnungszeiten im Monat erreichen sie eher ein Publikum auf Anfrage. Viele kleine Museen haben große Erfolge bei älteren Besuchern, da sie an deren

Erfahrungswissen anknüpfen. Sie erscheinen als „volksnaher“ Museumstyp – regelmäßige gut besuchte Museumsfeste unterstreichen dies.<sup>8</sup>

### **Museumsgütesiegel und kleine Museen**

Das 2006 vom Museumsverband gestartete Museumsgütesiegel wurde von Anfang an auch kleinen Museen offen gehalten. Vor allem Einrichtungen, die sich im Umbruch befinden und vor größeren Erneuerungsprojekten stehen, konnte eine Teilnahme nahe gebracht werden.

Wichtigstes Argument ist der Nutzen des Museumsgütesiegels, eine kritische Bestandsaufnahme und Selbstanalyse vornehmen zu können. Zudem kann durch den Besuch des umfassenden begleitenden Schulungsangebotes Hilfe zur Selbsthilfe angeboten werden. Die Mehrzahl kleiner Museen scheint jedoch die Hürde, ihre Museumsarbeit an den Standards zu messen, schon als zu hoch anzusehen.<sup>9</sup> Dennoch konnte der Museumsverband eine ganze Reihe sehr positiver Fälle eines erfolgreichen Gütesiegel-Erwerbs durch kleine Museen verzeichnen (z. B. in Leer, Osterwald, Salzbergen, Scheeßel und Seelze).<sup>10</sup> In Leer und Scheeßel gab das Museumsgütesiegel sogar den Impuls, hauptamtliches wissenschaftliches Personal einzustellen.

### **Der Museumsverband wendet sich den kleinen Museen zu**

In der täglichen Beratungsarbeit und bei regelmäßigen Besuchen von Regionalkonferenzen der Regionalen Arbeitsgemeinschaften des MVNB wurden in den letzten Jahren die Hilferufe kleiner Museen lauter. Die Unterstützung in klassischen Kernaufgaben wurde häufiger angefragt: Hilfe und Anleitung beim Dokumentieren der Sammlung, Tipps für den Sammlungserhalt und die Depoteinrichtung und Tipps für neue Ausstellungskonzepte einschließlich der Frage nach der Vermittlung von Fachleuten. Zunehmend wird nach Hilfe bei der Erstellung von Masterplänen gefragt.

Wie schon in dem Oldenburger Forschungsprojekt konstatiert, stehen die mehrheitlich in den 1980er und 1990er Jahren gegründeten Museen vor einem Generationenwechsel der Verantwortlichen. Dies spüren wir auch in der Beratung. Zum Teil treffen wir auf hochbetagte Akteure in Sorge vor der Zukunft ihres Museums. Vielfach treffen wir aber auch auf einen völlig neu aufgestellten Kreis Verantwortlicher. Schließungen blieben in den letzten Jahren noch die Ausnahme.<sup>11</sup>

Der Museumsverband hat erkannt, dass er sich der Gruppe der kleinen Museen wieder mehr zuwenden muss. Schließlich versorgen sie unser Land in der Fläche mit kulturellen Angeboten. Dem neu erweckten öffentlichen Interesse



versucht auch die Niedersächsische Landespolitik Rechnung zu tragen. In zwei Förderperioden wurden Sonderförderprogramme des Ministeriums für Wissenschaft und Kultur für kleine Museen bzw. kleine Kultureinrichtungen aufgelegt.<sup>12</sup>

Mit der Neuaufstellung des Teams und der Arbeitsplanung ab 2016 wurde der Schwerpunkt kleine Museen im Museumsverband für die nächsten Jahre festgelegt, die Umfrage 2017/18 war der erste Schritt.

- 
- <sup>1</sup> Vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (Hg.): Forschung in Museen. Eine Handreichung, Hannover 2010.
  - <sup>2</sup> Vgl. Angela Jannelli: Wilde Museen. Zur Museologie des Amateurmuseums, Bielefeld 2012.
  - <sup>3</sup> Vgl. Cornelia Eisler, Hans Lochmann: Die Dokumentation der Heimatsammlungen von Flüchtlingen, Vertriebenen und Aussiedlern in Niedersachsen (2008-2010). In: Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport (Hg.): Dokumentation der Heimatsammlungen von Flüchtlingen, Vertriebenen und Aussiedlern in Niedersachsen, Oldenburg 2012, S. 21-32.
  - <sup>4</sup> Vgl. Matthias Mahlke (Bearb.): Zukunft der Grenz Museen – Sammlungen, Präsentationen, Konzepte, wissenschaftliche Forschung, Koordination, Hannover 2012.
  - <sup>5</sup> Projekt „Neue Heimatmuseen als Institutionen der Wissensproduktion“, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg 2011-2014, gefördert von der VolkswagenStiftung. <https://uol.de/materiellekultur/forschung/projekt-neue-heimatmuseen/> (zuletzt abgerufen am 21.11.2018).
  - <sup>6</sup> Dies artikuliert sich unter anderem in dem häufig von Schenkern geäußerten Wunsch, das Objekt auch auszustellen und/oder den Namen des Schenkers sichtbar anzubringen.
  - <sup>7</sup> Vgl. Beate Bollmann: Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen. Ein Leitfaden (Neue Heimatmuseen Bd. 4, hrsg. von Karen Ellwanger), Münster/New York 2017. Download unter: <https://www.waxmann.com/?elD=texte&pdf=3559Volltext.pdf&typ=zusatztext> (zuletzt abgerufen am 21.11.2018).
  - <sup>8</sup> Vgl. Hans Lochmann: Museum von unten. Globale Geschichte in lokaler Perspektive. In: Wolfgang Schneider (Hg.): Weißbuch Breitenkultur. Kulturpolitische Kartografie eines gesellschaftlichen Phänomens am Beispiel des Landes Niedersachsen (Hildesheimer Universitätschriften Bd. 29), Hildesheim 2014, S. 95-104.
  - <sup>9</sup> Vgl. Bollmann, Qualitäten, S. 15 f.
  - <sup>10</sup> Das Heimatmuseum Seelze konnte dank der erfolgreichen Erneuerung des Museums-gütesiegels 2018 mit neuer Präsentation an einen zentralen Standort umziehen.
  - <sup>11</sup> Beispiele sind u. a. das Stadtmuseum Holzminden, das Heimatmuseum Peldemühle in Wittmund, das John-Wagener-Haus in Sievern und das Heimatmuseum Papenburg.
  - <sup>12</sup> Vgl. Investitionsförderung für kleine Museen in Niedersachsen 2012/2013, <https://www.mwk.niedersachsen.de/startseite/service/presseinformationen/niedersachsen-foerdert-mit-investitionsprogramm-25-kleine-museen-110632.html> und Investitionsprogramm kleine Kultureinrichtungen 2017/2018 des Landes Niedersachsen, <http://www.mwk.niedersachsen.de/startseite/service/presseinformationen/17-millionen-euro-fuer-kleine-kultureinrichtungen-152253.html> (zuletzt abgerufen am 06.02.2019).

## 2. Warum eine Befragung „Zum Stand der niedersächsischen und bremischen kleinen Museen 2017/18“?

Oliver Freise

---

### Vorgeschichte

Der Vorstand des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen (MVNB) beriet im Rahmen seiner Vorstandssitzung am 2. August 2016 das Thema kleine Museen und beschloss, seine Aufmerksamkeit stärker auf diese Museen zu richten.<sup>1</sup> Der Kerngedanke sah die Aufwertung und Unterstützung kleiner Museen vor, die auch einen Großteil der Mitglieder ausmachen. Das Thema wurde anschließend zum Gegenstand der Verbandstagung vom 16. bis zum 17. März 2017 im Wrack- und Fischereimuseum WINDSTÄRKE 10 in Cuxhaven.

Dort ging es in drei Workshops um Fragen, die bis heute aktuell sind. Was leisten kleine Museen? Welche kulturelle, gesellschaftliche und touristische Funktion haben kleine Museen, insbesondere außerhalb der Ballungszentren auf dem Land? Letztlich ging es um die immer währende Frage nach den Qualitä-

ten und der Qualifizierung kleiner Museen (und der dort haupt- und ehrenamtlich Tätigen).

Auf den ersten Blick gibt es folgende Eindrücke von kleinen Museen: Sie sind in manchen Fällen von Kommunen getragen, eine weitere Anzahl sind Mischformen von Kommunen und Vereinen, die Mehrzahl jedoch ist vereinsgetragen. Dabei stellen die Kommunen häufig Gebäude zur Verfügung. Kleine Museen agieren in der Regel mit kleinen Budgets, solange kein hauptamtliches Personal eingestellt ist. Auch sind Kosten für Gebäude- und Sammlungserhalt in der Regel nicht in den Budgets eingeplant. Solange Vereine mitgliederstark sind, verfügen sie über eine gute Einnahmesituation aus Mitgliedsbeiträgen. Öffentliche Zuwendungen werden eher zurückhaltend eingeworben – der Aufwand der Antragstellung erscheint zu hoch, die Form zu kompliziert und unübersichtlich, die Eigenständigkeit

soll gewahrt werden. Die Langfristigkeit eines vereinsgeführten Museumsbetriebs hängt von der Stabilität der Vereinsführung ab. Schriftlich niedergelegte Konzepte existieren häufig nicht. Auf der anderen Seite sind viele Vereine gut organisiert mit klaren Aufgabenteilungen. Die Teams kleiner Museen bestehen häufig aus einem sehr engagierten Kreis Aktiver. Für die vielen selbst gestellten Aufgaben scheint er aber immer häufiger nicht mehr auszureichen.

Der MVNB stellte aus mehrjähriger Erfahrung im Kontakt zu kleinen Museen fest, dass sie sich mehrheitlich im ländlichen und kleinstädtischen Raum befinden. Sie werden meist ehrenamtlich betreut. Häufig werden zur Unterbringung und Präsentation der Sammlung(en) ausgediente kommunale Immobilien genutzt (z. B. ehemalige Schulgebäude). Eine langfristige finanzielle Absicherung ist nicht vorhanden. Vielfach scheint es an Vernetzung der Museen untereinander, aber auch mit anderen Initiativen (seien es einzelne Akteure und/oder andere Vereine) vor Ort zu fehlen. Der Mehrzahl der Einrichtungen fehlt der Anschluss an Themen der jüngeren Zeit.

Darüber hinaus stehen viele der 557 kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen vor einem personellen und institutionellen Umbruch. Den Einrichtungen und Betreibern oder Trägern fehlt der Nachwuchs (sowohl auf der

Arbeits- als auch auf der Besucherebene), oftmals adäquate Räume und Gebäude und vermehrt finanzielle Mittel, um die laufenden Kosten zu decken und/oder notwendige Erneuerungen (Ausstellungen) und/oder Sanierungen (einzelner Räumlichkeiten oder des ganzen Gebäudes) vornehmen zu können. Dies trifft oft vor allem Gemeinden, deren wirtschaftliche Infrastruktur schwindet, d. h. die in der Fläche vorhandenen Museen sind letzter Ankerpunkt und Ort gesellschaftlicher Veranstaltungen.

Ein Anliegen unserer Umfrage war auch, diese Beobachtungen und Hypothesen mit der Umfrage zu hinterfragen. Uns geht es darum, die spezifischen Qualitäten der kleinen Museen und ihrer Akteure zu fördern, die Museen wo nötig von innen heraus zu erneuern und in die Zukunft zu bringen.

### **Was ist ein kleines Museum?**

Die Definition eines kleinen Museums hat der Vorstand des MVNB nach intensiver Diskussion selbst entwickelt. Es ist jedoch zu betonen, dass es sich dabei nicht um eine allgemeingültige und absolute Definition handelt.

Die Verwendung einer eindeutigen Museumstypologie<sup>2</sup>, die Art der Sammlung (gemeint als typologisches Kriterium), die Größe der Ausstellungsfläche oder die Anzahl der absoluten Besuche waren für die Planungen des Projekts keine praktikablen definitorischen Kriterien, mit denen der MVNB eine feste

Anzahl kleiner Museen für seine Umfrage ermitteln konnte. Um hier eine gewisse Klarheit zu schaffen, erarbeitete der Vorstand des MVNB folgende Definition:

**Ein kleines Museum ist eine öffentlich zugängliche Einrichtung, die – ehrenamtlich oder mit maximal zwei Vollzeitstellen geführt – eine oder mehrere Sammlungen von historischen oder gegenwärtigen Artefakten oder Naturobjekten in Ansätzen erkennbar didaktisch aufbereitet präsentiert.<sup>3</sup>**

Zusätzlich sollte sich die Mehrzahl der Sammlungsstücke im Eigentum des Trägers oder der Betreiber befinden und es sollte ein Inventar vorliegen.

Museumsstatistisch betrachtet ergibt sich daraus folgendes Bild: Im Oktober 2017 führte die Statistik des MVNB 709 Museen und Sammlungen auf. Davon sind 373 (52,61 Prozent) vereinsgetragen und 156 (22,00 Prozent) befinden sich in einer kommunalen Trägerschaft. Für den MVNB und das Projekt war außerdem wichtig, dass 474 (66,85 Prozent) aller niedersächsischen und bremischen Museen ehrenamtlich geleitet werden. Legen wir die oben genannte Definition eines kleinen Museums zu Grunde, dann ergibt sich daraus für die Museumslandschaft in Niedersachsen und Bremen folgende Ausgangssituation: Von den 709 Museen und Sammlungen sind demnach – nach Schätzung des MVNB – 557 (78,56 Prozent) als

„klein“ zu betrachten. Diese hat der Museumsverband von Oktober bis Dezember 2017 befragt.

### **Ziele der Umfrage**

Dem Verband ging es darum, über die Zielgruppenthematik (die kleinen Museen sind – wenn man so will – eine Zielgruppe des MVNB) hinausgehend Prozesse zu entwickeln, um sich für sein Projekt vorwiegend an den Bedürfnissen und Interessen der Akteure in den kleinen Museen zu orientieren. Doch was ist mit den Bedürfnissen und Interessen jener Museen, die erst gar nicht den Kontakt zum MVNB suchen, weil es ihnen aus den unterschiedlichsten Gründen nicht möglich ist? Deshalb wurde für die Umfrage auch zu jenen Einrichtungen Kontakt gesucht, die nicht Verbandsmitglieder sind.

Mit unserer Befragung wollten wir herausfinden, wie es um die größere Zahl unserer Museen und Sammlungen in den beiden Bundesländern bestellt ist. Welche Bedürfnisse und Erwartungen herrschen vor und sind diese die Gründe für den Nicht-Kontakt zum MVNB und die aktuelle Situation des jeweiligen Museums? Die Befragung „Zum Stand der niedersächsischen und bremischen kleinen Museen 2017/18“ greift diese Fragestellungen auf. Sie ermöglicht Erkenntnisse über die potentiellen Bedürfnisse und Erwartungen der Befragten und ist daher auch Grundlage für das Projekt Die Museumsschule! zu sehen.

Hierzu haben wir haupt- und ehrenamtlich Verantwortliche kleiner Museen zu Wort kommen lassen. Mithilfe des von uns entwickelten Fragebogens haben wir ihre Meinung zu ihrer Situation, ihren Bedürfnissen und Wünschen eingeholt. Wir wollten das Wissen jener nutzen, die selbst betroffen und somit Expertinnen und Experten in eigener Sache sind. Wir gehen auch davon aus, dass man auf Grundlage gesicherter empirischer Erkenntnisse über die Bedürfnisse der Befragten, über deren Motive und ihr Handeln in den Museen eher in der Lage ist, zielgruppengerecht zu arbeiten und Angebote des Verbandes auszubauen.

### Vorgehensweise

Unsere Befragung ist eine Mischung aus quantitativer und qualitativer Studie: Wir haben zum einen Fragen entwickelt, die unsere Hypothesen bestätigen sollten (qualitatives Merkmal); zum anderen haben wir Fragen gestellt, aus deren Antworten wir noch eine genaue Hypothese entwickeln wollten (qualitatives Merkmal). Für die Durchführung haben wir zwei Wege genutzt: eine internetbasierte Befragung mit Hilfe des SurveyMonkey<sup>4</sup> und einen postalischen Versand.

Die Beantwortung der Fragen folgte einem geschlossenen Prinzip, Antwortkategorien und Reihenfolge der Fragen waren für alle Probanden stets gleich. Als Methode wurde die Befragung gewählt, weil diese ein ausgesprochen reakti-

ves Erhebungsinstrument und für die vorliegende Forschungsfrage bestens geeignet ist.<sup>5</sup> Die Stärken eines derartigen Verfahrens überwiegen aus unserer Sicht die Schwächen.<sup>6</sup> Maßgebliche Vorteile der Befragung waren aus unserer Sicht:

- große Teilnehmerzahl möglich,
- niedrige Materialkosten,
- Ansammlung einfach auszuwertender Daten.

Befragungen – schriftlich oder mündlich – eignen sich besonders gut, um Meinungen und Einstellungen sowie Wissen und Fakten in Erfahrung zu bringen. Nach Andreas Diekmann ist die Methode der Befragung zur Erhebung sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Daten sowie zur Erforschung von Einstellungen und Meinungen ein unverzichtbares Instrument.<sup>7</sup> Für die Befragung in Niedersachsen und Bremen wurde berücksichtigt, dass regionale und museumsspezifische Eigenschaften eine bedeutende Relevanz haben, denn **„[e]mpirische Sozialforschung ist immer abhängig von den gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Kontexten ihres Erhebungsgebietes und -zeitpunkts.“**<sup>8</sup>

Im Anhang finden Sie neben dem Literaturverzeichnis die Fragen, die wir den 557 kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen zwischen dem 27. Oktober und 31. Dezember 2017 per SurveyMonkey, E-Mail und/oder Post zur Beantwortung gestellt hatten. Die ausgewählten Literaturhinweise sollen die inter-

essierten Leser zu einer weiteren Vertiefung in das Thema einladen.

An dieser Stelle sei allen gedankt, die bei der Entwicklung des Fragebogens mit Rat und Tat zur Seite standen. Ich danke vor allem den Mitgliedern des Vorstandes des MVNB, den Vertreterinnen und Vertretern der Landschaften, der Regionalen Arbeitsgemeinschaften und der Museumsnetzwerke in Niedersachsen und Bremen sowie dem Team der Geschäftsstelle in Hannover.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation überwiegend die männliche Form in der Bezeichnung von Personen verwendet. Die Bezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.



---

<sup>1</sup> Protokoll der Vorstandssitzung des MVNB am 2. August 2016 in Cuxhaven.

<sup>2</sup> Zur Problematik der Museumstypologie siehe Markus Walz (Hg.): Handbuch Museum. Geschichte – Aufgaben – Perspektiven, Stuttgart 2016, S. 78-127.

<sup>3</sup> Siehe Strategiepapier Kleine Museen zur MVNB-Vorstandssitzung am 2. August 2016. Unveröffentlichte interne Unterlage des MVNB.

<sup>4</sup> Zum SurveyMonkey siehe: <https://de.surveymonkey.com/>

<sup>5</sup> Vgl. Julia Starke: Das inklusive Museum. Nicht-Besucher/innen-Befragung, hrsg. vom Amt der Burgenländischen Landesregierung, Graz 2018, S. 18.

<sup>6</sup> Die Schwächen eines derartigen Vorgehens sollen nicht verschwiegen werden. Sie liegen vor allem darin, dass die Möglichkeit der Nachfrage nur mit hohem Arbeitsaufwand zu leisten ist. Außerdem besteht die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse nicht repräsentativ sind. Auch geben vorgegebene Antworten oftmals intendierte Informationen wieder.

<sup>7</sup> Vgl. Andreas Diekmann: Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 12. erw. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2007, S. 434.

<sup>8</sup> Thomas Renz: Nicht-Besucherbeforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development, Bielefeld 2016, S. 114.

### 3. Auswertung der Befragung „Zum Stand der niedersächsischen und bremischen kleinen Museen 2017/18“

---

Am 27. Oktober 2017 schrieb der MVNB 557 kleine Museen per E-Mail oder Brief an und bat um ihre Mitarbeit bei der Umfrage „Zum Stand der niedersächsischen und bremischen kleinen Museen 2017/18“. Bis zum 31. Januar 2018 meldeten sich 166 Museen über das kostenlose Online-Umfragetool SurveyMonkey<sup>1</sup> zurück. 68 Fragebögen kamen handschriftlich ausgefüllt (58 per Post, 10 via Fax) und 26 Fragebögen als ausgefülltes Word Dokument zurück.<sup>2</sup> Insgesamt haben 260 kleine Museen geantwortet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von insgesamt 46,68 Prozent (N = 260). Für die Auswertung konnten allerdings nur 256 Museen berücksichtigt werden. Bei den vier Nichtbeachtungen handelte es sich um drei Fälle von doppelter Teilnahme, d. h. aus einem Museum kamen zwei Fragebögen an den Verband zurück. In einem Fall handelte es sich um die Rücksendung eines leeren Fragebogens. Im Ergebnis beträgt die bereinigte und verwertbare Rücklaufquote 45,96 Prozent (N = 256).

Von den 256 kleinen Museen, die an der Umfrage teilgenommen haben, sind 38,43 Prozent Mitglieder im MVNB. Der Anteil der Mitglieder im MVNB an der Grundgesamtheit der Befragten kleinen Museen liegt bei 37,24 Prozent.

Auf der einen Seite bedeutet dies, dass für den Verband sicherlich noch Potential in der Mitgliedererwerbung unter den kleinen Museen besteht. Auf der anderen Seite zeigt es aber auch, dass wir mit der Umfrage große Aufmerksamkeit und Interesse unter den kleinen Museen, vor allem den Nichtmitgliedern, erregt haben.

In der Gesamtschau seiner Mitgliederanalyse vom Mai 2018 vertritt der MVNB von 709 Museen und Sammlungen in Niedersachsen und Bremen einen Anteil von 406 Einrichtungen, d. h. 57,26 Prozent. Der Anteil der kleinen Museen in der Mitgliedschaft beträgt 48,52 Prozent.

### Regionale Verteilung

Für die Umfrage konnten 247 Fragebögen aus Niedersachsen und neun aus Bremen genutzt werden. Auf die getrennte Darstellung der Ergebnisse nach Bundesländern wird verzichtet. Eine repräsentative Darstellung Bremens aufgrund der zu geringen Anzahl an Rückmeldungen ist nicht möglich. Zudem ergaben Stichproben, dass die Ergebnisse sich nicht wesentlich voneinander unterscheiden.

Ein Blick auf die regionale Verteilung der Rückmeldungen nach Landkreisen in Niedersachsen ergibt in absoluten Zahlen folgendes Bild:<sup>3</sup>

Göttingen	19
Aurich	14
Region Hannover	12
Celle	11
Osnabrück	10
Cuxhaven, Diepholz, Friesland, Schaumburg, Stade	je 9
Goslar, Hameln-Pyrmont, Hildesheim, Lüchow-Dannenberg	je 8
Emsland, Northeim	je 7
Gifhorn, Rotenburg, Wittmund	je 6
Ammerland, Cloppenburg, Leer, Nienburg, Wesermarsch	je 5
Harburg, Heidekreis, Holzminden, Osterholz	je 4
Grafschaft Bentheim, Helmstedt, Uelzen, Vechta, Verden	je 3
Lüneburg, Peine	je 1

Aus den kreisfreien Städten lag die Rücklaufquote in absoluten Zahlen bei:

Oldenburg	7
Braunschweig, Emden, Wilhelmshaven	je 2
Osnabrück	1

Die regionalen Rücklaufquoten lassen keine Rückschlüsse auf die Gesamtheit der kleinen Museen in der jeweiligen Gebietskörperschaft zu, auch nicht auf ihren Organisationsgrad und/oder auf ihren Stellenwert in einem Landkreis. Das Ergebnis liefert unter Umständen Anhaltspunkte in diese Richtung, die aber durch eine genaue Analyse verifiziert werden müssten. Das würde den Rahmen dieser Befragung jedoch überschreiten.

Zur besseren Orientierung für den Leser sind die folgenden Ausführungen über die Auswertung des Fragebogens in die drei Kapitel: Basisdaten, Anliegen und Vorhaben der kleinen Museen sowie Fort- und Weiterbildungswünsche kleiner Museen gegliedert.

Im umfangreichsten Abschnitt der „Basisdaten“ werden Aussagen über die Leitungsform, die Trägerschaft, die Museumssparten, die Sammlungsgebiete, die konzeptionelle Ausrichtung der Arbeit und über die Nachfolgeregelung der Museumsleitung beantwortet. Des Weiteren thematisiert dieser Teil Fragen der Finanzierung, des Eigentums der Sammlung, zum Stand der Dokumentation, die Depotsituation sowie die Nachlassregelung der Sammlungen. Antworten zu Dauer- und Sonderausstellung, der Vermittlung und Bewerbung beenden diesen ersten Auswertungsteil.

In „Anliegen und Vorhaben der kleinen Museen“ werden die Ergebnisse zur Beurteilung der aktuellen finanziellen Situation, zu den Hindernissen bei der täglichen Arbeit sowie den wichtigsten Vorhaben in den nächsten Jahren vorgestellt. Abschließend geht es in diesem Teil um Erwartungen der kleinen Museen an den MVNB sowie um ihre subjektiven Zukunftsperspektiven.

Das letzte Kapitel der Auswertung thematisiert die „Fort- und Weiterbildungswünsche kleiner Museen“, bevor abschließend die Ergebnisse zusammengefasst werden.



## 3.1 Analysen und Aussagen über die Basisdaten

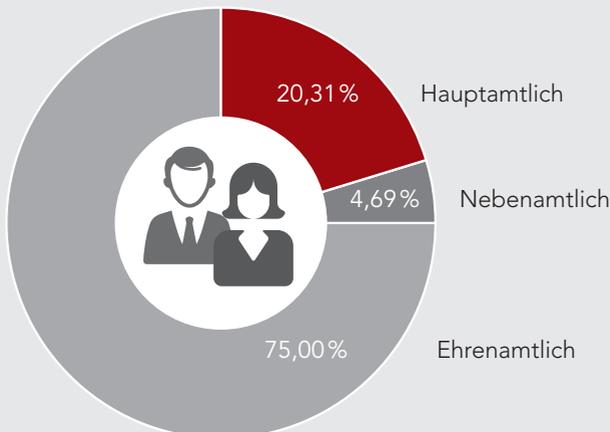
### Leitungsform

Der Verband wollte von den Museen erfahren, ob ihre Häuser haupt-, neben-<sup>4</sup> oder ehrenamtlich geleitet werden. Wie der MVNB bereits aus mehrjähriger Erfahrung vermutet hat, wird der größte Teil der kleinen Museen ehrenamtlich geleitet (75,00 Prozent). Nur ein Fünftel der beteiligten Museen verfügt über

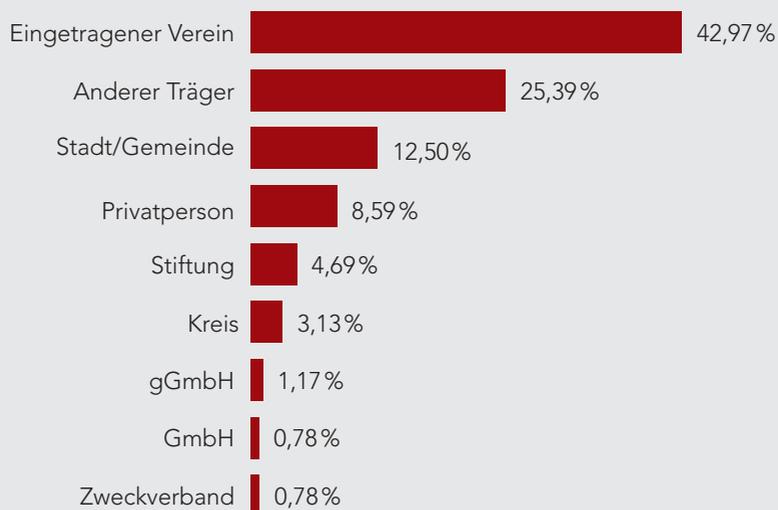
eine hauptamtliche (20,31 Prozent) und nur ein kleiner Anteil über eine nebenamtliche Museumsleitung (4,69 Prozent). Damit wird die vom Verband bereits angenommene Vermutung durch das Umfrageergebnis bestätigt: Die kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen werden überwiegend ehrenamtlich geführt.

Grafik 1

Leitung der Museen



## Träger der Einrichtungen

**Trägerschaft**

Der dominierende Teil der kleinen niedersächsischen und bremischen Museen, die an der Befragung des MVNB teilgenommen haben, wird von Vereinen<sup>5</sup> getragen: 110 Museen (42,97 Prozent).<sup>6</sup> Zweitwichtigster Museumsträger sind die Städte und Gemeinden selbst mit 32 Museen (12,50 Prozent). 22 Museen (8,59 Prozent) werden von Privatpersonen getragen. Die restlichen Trägergruppen sind Stiftungen (12 Museen / 4,69 Prozent), Kreise (8 Museen / 3,13 Prozent) und andere Trägergruppen, z. B. GmbH, gGmbH, Zweckverbände und Kirchengemeinden.<sup>7</sup>

Immerhin 22 der 256 Museen tragen aktuell das Museumsgütesiegel des MVNB. Sechs von diesen 22 Museen finden sich in rein ehrenamtlicher Leitung und Trägerschaft.

Schauen wir auf die Daten, die über die Museumseröffnung Auskunft geben, spiegelt sich der oftmals zitierte Museumsboom der 1970er Jahre in der Umfrage nicht wider. Ab den 1970er Jahren ist zwar eine steigende Zahl an Museen gegründet worden (22 Museen gegenüber 12 Museen in den 1960er Jahren), sie steigt aber deutlicher in den 1980er Jahren an (53 Museen). Nach einem Hoch in den 1990er Jahren (56 Museen)

**Tabelle 1**

### Trägerschaft in Relation zum Eröffnungszeitraum

Jahre	1960er	1970er	1980er	1990er	2000er
Eingetragener Verein	5	15	36	40	44
Andere	7	7	17	16	18

Andere = Städte, Kreise, Gemeinden, Stiftungen...

**Tabelle 2**

### Leitung in Relation zum Eröffnungszeitraum

Jahre	1960er	1970er	1980er	1990er	2000er
Hauptamtliche Leitung	4	13	13	8	9
Ehrenamtliche Leitung	8	9	40	48	53

nimmt die Zahl dann im ersten Jahrzehnt der 2000er Jahre langsam (50 Museen), ab dem zweiten Jahrzehnt der 2000er Jahre bis 2017 deutlicher ab (12 Museen).<sup>8</sup>

Vergleicht man die Anzahl der Museumseröffnungen mit der Frage nach der Trägerschaft und der Frage nach der haupt- oder ehrenamtlichen Leitung der Museen, kann daraus interpretiert werden: Je jünger ein Museum ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieses ehrenamtlich getragen und geleitet wird. Hierzu die folgenden Tabellen 1 und 2 zur Trägerschaft und Leitung der befragten Museen in Relation zur Eröffnung.

### Museumssparten

Betrachtet man die Selbsteinschätzung der Museen nach Sparten, sind die Heimatmuseen<sup>9</sup> mit Abstand der häufigste Museumstyp<sup>10</sup> in Niedersachsen und Bremen. Rund die Hälfte aller befragten Museen zählt sich selbst zu dieser Gruppe, gefolgt von Geschichtsmuseen (19,63 Prozent), Technikhistorischen (19,16 Prozent) und Landwirtschaftlichen Museen (7,01 Prozent) sowie Kunstmuseen (5,14 Prozent).

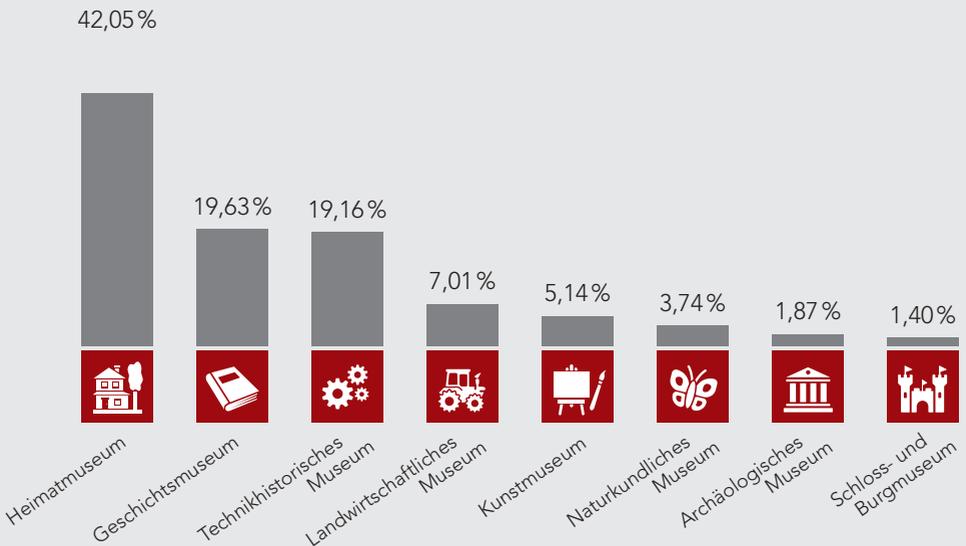
Der Vergleich zwischen haupt- und ehrenamtlich geführten Museen ergibt klare Verschiebungen im Ranking. Das Heimatmuseum ist der häufigste Museumstyp (46,61 Prozent) unter den ehrenamtlich geführten Museen, gefolgt von Technikhistorischen Museen (22,09 Prozent) und Geschichtsmuseen (15,34 Prozent).

Bei den hauptamtlich geleiteten Museen dominieren deutlich die Geschichtsmuseen (37,50 Prozent), Heimatmuseen rangieren auf Platz 2 (20,00 Prozent) vor den Kunstmuseen (17,50 Prozent) und den Technikhistorischen Museen (12,50 Prozent). Auffällig ist, dass sich keines der hauptamtlich geführten Museen dem Museumstyp des Landwirtschaftlichen Museums zuordnet.

Bemerkenswert ist der hohe Anteil an Spezialmuseen in Niedersachsen und Bremen, auch wenn sich dies nicht unmittelbar aus der Statistik ablesen lässt. In der Befragung wurde die Möglichkeit eingeräumt, sich diesbezüglich zu äußern. Zahlreiche Museen widmen sich der

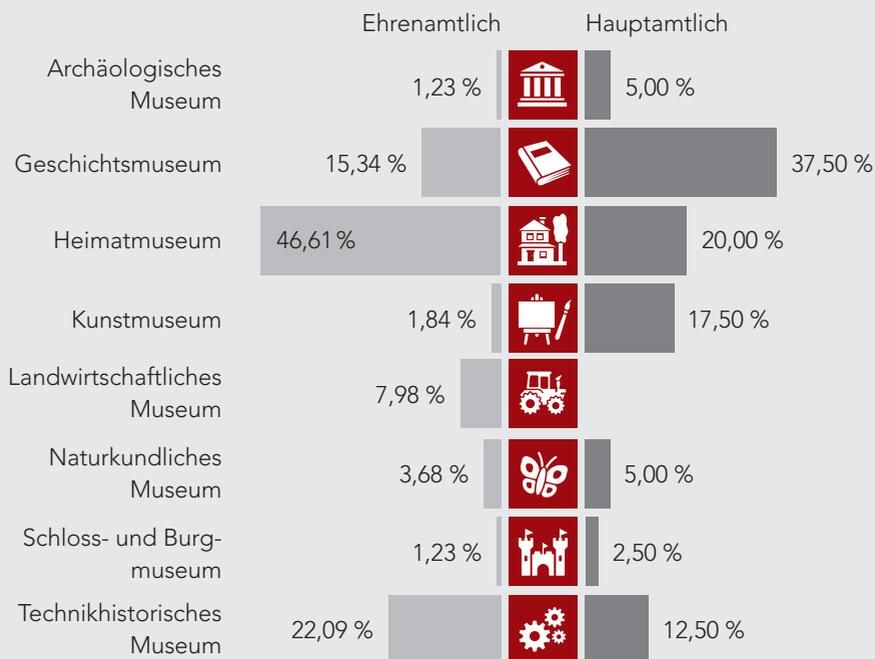
Fahrzeuggeschichte und der Industriekultur, aber auch untergegangener Handwerksberufe ebenso wie der Literatur und der Medizin. Beispiele hierfür sind Museen zu den Themen Kleinbahn, Schifffahrt, Glas, Turmuhren, Bergbau, Erdöl, Badekultur und Schützenwesen, Wilhelm Busch, Tee, Moor, Waldarbeit, Fischerei... Die Liste ließe sich unendlich weiterführen. Letztendlich ist dies alles ein Ausdruck der kulturellen Vielfalt des Flächenlandes Niedersachsen.

**Grafik 3** Einordnung nach Museumssparten



**Grafik 4**

## Sparten nach ehrenamtlicher und hauptamtlicher Leitung



### Sammlungsgebiete

Die große Bandbreite der Museumssparten spiegelt sich auch in der Vielfalt der musealen Sammlungen wider. Der Verband bat die Museen in seiner Befragung um Auskunft über ihre wichtigsten Sammlungsschwerpunkte. Auch hier konnten die Museen mehrere Themen angeben. Grafik 5 (siehe Seite 28) kann deshalb nur die Bandbreite der Sammlungsgebiete darstellen.

Insgesamt betrachtet, dominieren fast gleichauf die beiden Sammlungsgebiete Geschichte (58,98 Prozent) und Handwerk (58,59 Pro-

zent). Es folgen die Sachgebiete Alltagskultur (48,05 Prozent), Zeitgeschichte (38,28 Prozent), Landwirtschaft (33,98 Prozent) sowie Objekte zu den Themen Gewerbe (26,95 Prozent) und Technikgeschichte (24,22 Prozent). Kaum von Bedeutung sind die Sammlungsgebiete Naturwissenschaft (4,69 Prozent), Ethnologie (3,52 Prozent) und Rechtswesen (1,56 Prozent).

Eine Auswahl weiterer Sammlungsschwerpunkte sind: Wintersport, Spielzeug, Trachten, Schulwesen, Tourismus, Moor- und Fehnkultur sowie Tee, Zinn und Uhren.

Grafik 5

## Samlungsgebiete der Museen



Ein gesonderter Blick auf haupt- und ehrenamtlich geführte Museen zeigt zum Teil deutliche Verschiebungen in den Sammlungsschwerpunkten. Während bei den hauptamtlich geführten Museen Geschichte (65,38 Prozent), Alltagskultur (55,77 Prozent), Handwerk (40,38 Prozent) sowie Kunst und Zeitgeschichte (jeweils mit 30,77 Prozent) dominieren, sind dies bei den ehrenamtlich geführten Museen die Sachgebiete

Handwerk (63,54 Prozent), Geschichte (55,73 Prozent), Alltagskultur (45,83 Prozent), Zeitgeschichte (40,63 Prozent) und Landwirtschaft (40,10 Prozent).

In diesem Vergleich ist besonders die große Diskrepanz zwischen den Sammelgebieten Landwirtschaft und Kunst hervorzuheben. Während hauptamtlich geführte Museen anscheinend nur marginale Bestände

**Tabelle 3**

**Sammlungsgebiete nach Haupt- und Ehrenamt (Angaben in Prozent)**

	Geschichte	Alltagskultur	Handwerk	Kunst	Zeitgeschichte	Landwirtschaft
Hauptamtliche Leitung	65,38	55,77	40,38	30,77	30,77	9,62
Ehrenamtliche Leitung	55,73	45,83	63,54	14,06	40,63	40,10

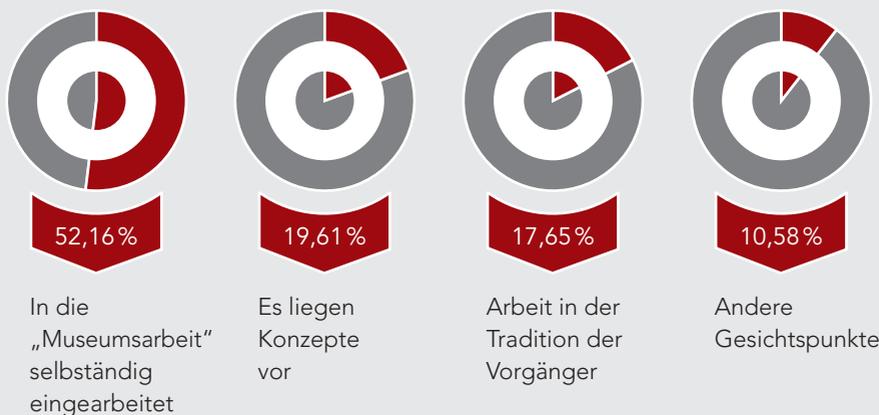
im Bereich der landwirtschaftlichen Exponate vorzuweisen haben (9,62 Prozent), sind dies bei den ehrenamtlich geführten Museen mehr als das Vierfache (40,10 Prozent). Im Bereich der Kunst kehrt sich das Verhältnis um, wie die Tabelle 3 darstellt. Die Auswertung dieser Frage lässt vermuten, dass ehrenamtlich geführte Museen eher handwerkliche, landwirtschaftliche und technische Dinge sammeln, Kunst und Kunstgewerbe dagegen einen höheren Stellenwert in den hauptamtlich geführten Museen haben.

**Ausrichtung der Arbeit**

Die Standards für Museen von 2006 fordern erstmalig ein schriftlich niedergelegtes Museumskonzept.<sup>11</sup> Das Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen verlangt entsprechende Pflichtkonzepte.<sup>12</sup> In diesem Zusammenhang hat sich bestätigt, dass gemeinsam im Team entwickelte Konzepte, abgestimmt mit dem Umfeld des Museums (Standortkommune, Förderverein usw.), die langfristige Verankerung des Museums beim Träger, in der Standortkommune

**Grafik 6**

**Ausrichtung der Arbeit**



aber auch im Team stärken. Museen geben sich damit eine Art „Statut“ bzw. eine „Betriebsanleitung“.

Deshalb wollte der Verband erfahren, nach welchen Gesichtspunkten in den kleinen Museen gearbeitet wird. Der überwiegende Teil der Befragten hat sich selbständig in die Tätigkeitsbereiche der Museumsführung eingearbeitet (52,16 Prozent). Bei einem Teil liegen Konzepte für das Betreiben des Museums vor (19,61 Prozent), jedoch wird die Art der Konzepte nicht erläutert. Ein knappes Fünftel der Befragten arbeitet „in der Tradition der Vorgänger“ (17,65 Prozent).

Auch das Arbeiten nach anderen Gesichtspunkten wurde in der Befragung zur Wahl gestellt. Hier war die Antwortvielfalt beeindruckend. Die folgende Auswahl an Zitaten belegt dies:

***Vorstellung des Eigentümers.***

***Besucherumfragen  
entscheiden.***

***Kern der Arbeit  
ist der Maschinenpark,  
wir verstehen uns  
als Industriedenkmal  
und haben den musealen  
Anspruch unserer Vorgänger  
aufgegeben.***

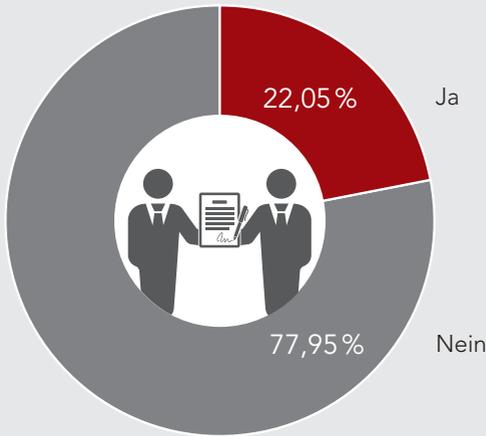
***Grabe wo du stehst.***

Der Vergleich zwischen den haupt- und ehrenamtlich geleiteten Museen in dieser Frage zeichnet ein anderes Bild.

Der überwiegende Teil der hauptamtlich geführten Museen arbeitet nach Konzepten (40,38 Prozent), während dies unter ehrenamtlicher Leitung etwas mehr als ein Zehntel der Befragten tun (13,09 Prozent). Hier dominiert das selbständige Einarbeiten (58,64 Prozent). Bei den hauptamtlich geführten Museen rangiert das selbständige Einarbeiten auf dem Mittelplatz (28,85 Prozent). Die Arbeit in der Tradition der Vorgänger wird nur von wenigen hauptamtlichen Museumsleitungen als Grundlage ihres Tuns angegeben (3,85 Prozent), wohingegen dieser Anteil – wenig überraschend – bei ehrenamtlich geführten Museen deutlich höher ist (21,47 Prozent).

Die Antworten lassen erkennen, dass unterstützende Angebote im großen Themenfeld der (inhaltlichen wie organisatorischen) Konzeption, vor allem in den ehrenamtlich geführten Museen, durch den MVNB sinnvoll sein können. Die konzeptionelle Arbeit als einen Schwerpunkt in den Schulungs- und Beratungsangeboten umzusetzen, ist ein Anliegen des Verbandes mit dem neuen Projekt Die Museumsschule!

## Nachfolgeregelung allgemein

**Nachfolgeregelung**

Ein Museum muss laut Definition des International Council of Museums (ICOM) langfristig angelegt sein. Es benötigt eine dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis.<sup>13</sup> Entsprechend müssen Regelungen für den Fortbestand der Institution auch für den Fall personeller Wechsel nachvollziehbar sein.

Der MVNB wurde in der Vergangenheit gelegentlich mit Fällen konfrontiert, in denen ein Museum mehr oder weniger stillschweigend geschlossen wurde. Die Gründe waren in der Regel vielfältig und sind nicht zu verallgemeinern. Zuweilen war es der Fall, dass eine Leitung dem betreffenden Museum nicht mehr zur Verfügung stand und es vor Ort keine adäquate

Nachfolgeregelung gab. Auch zu dieser Frage, ob kleine Museen über eine Nachfolgeregelung an der Museumsspitze verfügen, bat der Verband um Auskunft.

Das Ergebnis fiel sehr deutlich aus: Über drei Viertel der befragten Museen verfügen über keine Nachfolgeregelung für die Leitung des Museums (77,95 Prozent) und nicht einmal ein Viertel kann eine diesbezügliche Regelung vorweisen (22,05 Prozent). Vergleichen wir auch hier haupt- und ehrenamtlich geführte Museen, so ergeben sich keine großen Unterschiede. Nur 25,00 Prozent der hauptamtlich und 20,53 Prozent der ehrenamtlich geführten Museen verfügen über eine Nachfolgeregelung.

## Finanzierung

Kleine Museen werden immer wieder als kostengünstige Variante dargestellt, die auf unentgeltliche Arbeitsleistungen und Einnahmen aus Spenden setzt.

Die finanziellen und personellen Ressourcen der Museen sind immer wieder Gegenstand der öffentlichen und internen Diskussion. Um die vielfältigen Aufgaben des Sammelns, Bewahrens, Forschens und Dokumentierens sowie des Ausstellens und Vermittelns erfüllen zu können, sind zum Teil erhebliche finanzielle Mittel notwendig. Diese können als Bar- oder als Sachleistungen erfolgen.<sup>14</sup> Wesentliche Kostenfaktoren sind Gebäude- und Sammlungserhalt, Energie- und Personalkosten bzw. Kosten für Dienstleister.

Da zu dieser Frage Mehrfachantworten möglich waren, stellt die folgende Grafik eher die Bandbreite der Finanzierungsmöglichkeiten der kleinen Museen dar. Anzumerken ist bereits an dieser Stelle, dass keines der Museen den Unterhalt und Betrieb seines Hauses nur über eine einzige Finanzierungform aufrechterhält. Alle Einrichtungen verfügen über einen Einnahmемix aus verschiedenen der hier angebotenen Einnahmemöglichkeiten. Allerdings ist es sehr wahrscheinlich, dass sich die Anteile aus den verschiedenen Einnahmemöglichkeiten je nach Museum deutlich unterscheiden. Abgefragt wurde dies in der Umfrage allerdings nicht.

Grafik 8

## Finanzierung

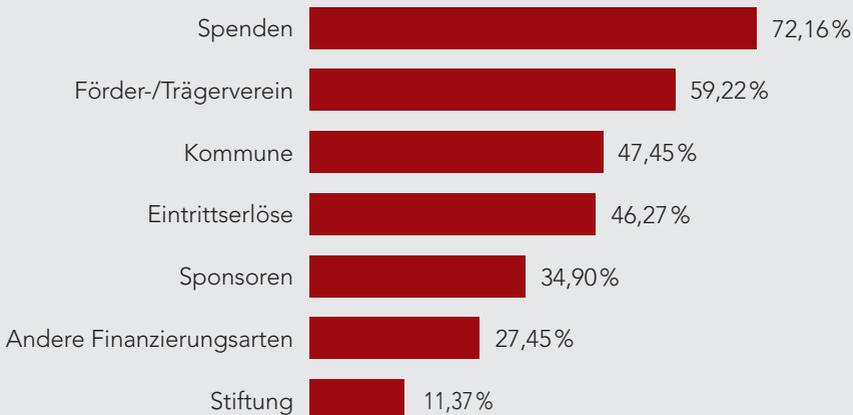


Tabelle 4

## Finanzierungsformen (Angaben in Prozent)

	Eintrittserlöse	Kommune	Förder-/Trägerverein	Spenden	Sponsoren
Hauptamtliche Leitung	60,78	58,82	52,94	45,10	27,45
Ehrenamtliche Leitung	43,23	42,19	61,98	80,73	37,50

Spenden stellen den wichtigsten Einnahmeposten dar (72,16 Prozent), gefolgt von Mitteln der jeweiligen Förder- oder Trägervereine (59,22 Prozent). An dritter Stelle steht die finanzielle Unterstützung durch Kommunen (47,45 Prozent), dicht gefolgt von den Erlösen aus Eintritten (46,27 Prozent). Mit über einem Drittel machen Gelder von Sponsoren ebenfalls einen hohen Anteil aus (34,90 Prozent). Unter anderen Finanzierungsarten wurden genannt: Mitgliedsbeiträge, Erlöse aus einem Museumsshop und/oder -café, Veranstaltungen wie Vermietungen, Handwerkskurse, Feste und Märkte, aber auch Dritt- und Projektmittel sowie ein hoher Anteil an Eigenleistung und privaten Mitteln, die in die Arbeit für das jeweilige Museum fließen.

Schauen wir auf den Vergleich zwischen haupt- und ehrenamtlich geleiteten Museen (siehe hierzu Tabelle 4), fällt das Ergebnis wie folgt aus: Die drei häufigsten Einnahmequellen der hauptamtlich geleiteten Museen sind Eintrittserlöse (60,78 Prozent), finanzielle Unterstützung durch die Kommune (58,82 Prozent) sowie durch den jeweiligen Förder- oder Trägerverein (52,94 Prozent). Spenden (45,10

Prozent) und Sponsorengelder (27,45 Prozent) haben hingegen eine geringere Bedeutung als bei den ehrenamtlich geleiteten Museen.

Bei den Museen unter ehrenamtlicher Leitung sind die drei häufigsten Einnahmequellen Spenden (80,73 Prozent), Gelder von Förder- oder Trägerverein (61,98 Prozent) und Erlöse aus Eintritten (43,23 Prozent). Danach folgt die finanzielle Unterstützung durch die Kommune (42,19 Prozent) und am Schluss der finanzielle Beitrag durch Sponsoren (37,50 Prozent).

Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass ehrenamtlich geführte Museen mit deutlich geringeren – überwiegend selbst generierten – Einnahmen auskommen müssen als hauptamtlich geführte.<sup>15</sup> Ebenso dürfte die finanzielle Sicherheit ehrenamtlich geführter Museen deutlich instabiler sein.

### Die Sammlung:

#### Dokumentation und Bewahrung

Um die klassischen Kernaufgaben eines Museums – Sammeln, Bewahren, Forschen und Dokumentieren sowie Ausstellen und Vermitteln – erfüllen zu können, ist der Erhalt der Sammlung von zentraler Bedeutung.<sup>16</sup> Dies setzt allerdings voraus, dass die Bestände entsprechend (nach wissenschaftlichen Kriterien) erfasst, gepflegt und gelagert werden, um ihre kulturelle und wissenschaftliche Bedeutung zu erhalten. Eigentümer von Sammlungen gehen Verpflichtungen zu deren Erhalt ein. Darüber hinaus stellt für einige Kommunen in ihren

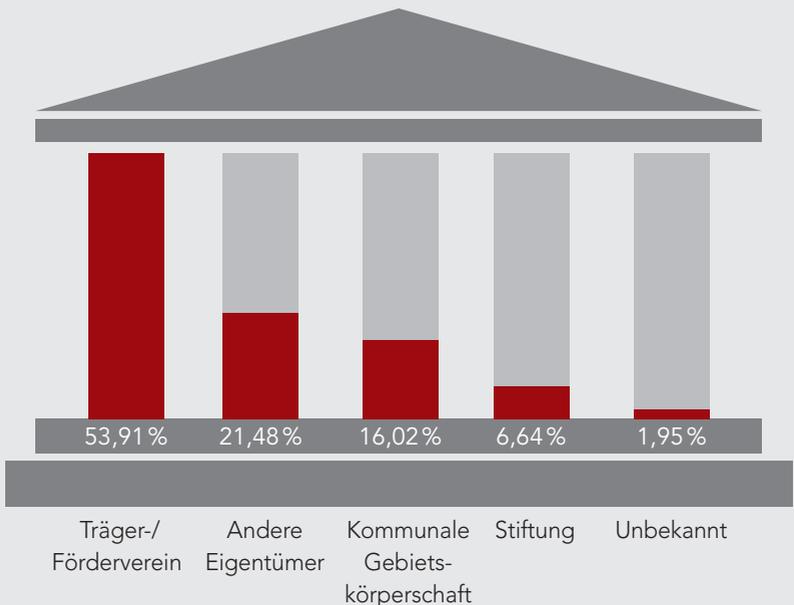
Bilanzen die museale Sammlung einen großen Teil ihres Vermögens dar.<sup>17</sup> Eigentümer von Gebäuden und Sammlungen sollten über entsprechende Strategien für den Erhalt von Sammlungen verfügen. Der Verband fragte nach den Eigentümern der musealen Sammlungen.

#### Eigentümer der Sammlung

Die überwiegende Mehrheit der musealen Sammlungen befindet sich im Besitz der jeweiligen Träger- und Fördervereine (53,91 Prozent) sowie im Eigentum kommunaler Gebietskörperschaften (16,02 Prozent) und von Stiftungen (6,64 Prozent).

Grafik 9

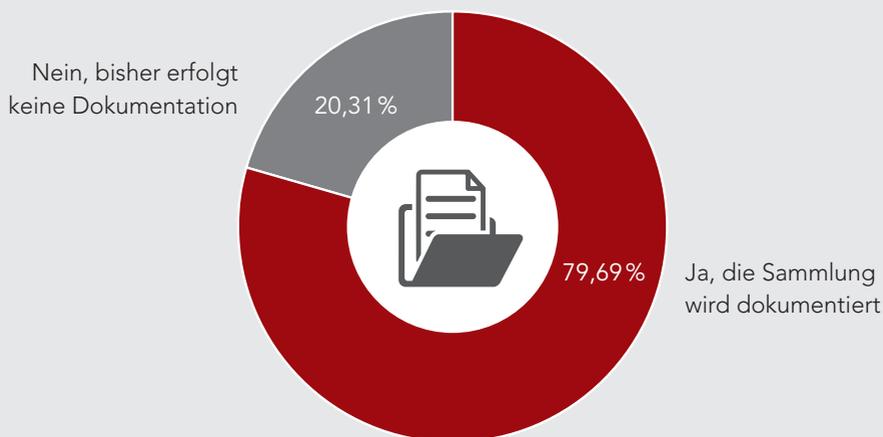
### Eigentümer der Sammlung



Der hohe Anteil der anderen Eigentümer (21,48 Prozent) erklärt sich zum einen aus der hohen Anzahl von 27 Privatmuseen in dieser Kategorie, dies entspricht einem prozentualen Anteil von 10,55 Prozent. Zum anderen liegen bei einigen kleinen Museen für die musealen Sammlungen unterschiedliche Eigentumsverhältnisse (zum Beispiel: Kirchengemeinde, Privatpersonen, Kommunen usw.) vor.

Ein separater Blick auf haupt- und ehrenamtlich geleitete Museen zeigt, dass sich auch hier kleine Verschiebungen in der Rangfolge der Eigentumsverhältnisse ergeben. So dominieren zwar in beiden Gruppen die Träger- und Fördervereine als Eigentümer der musealen Sammlungen, doch sind sie für die ehrenamtlich geführten Häuser von größerer Bedeutung (hauptamtlich = 30,77 Prozent / ehrenamtlich = 61,26 Prozent, im Folgenden mit ha und eh abgekürzt) als für die hauptamtlich geführten Museen. Umgekehrt ist der Anteil des Eigentums der musealen Sammlungen von Kommunen (ha = 26,92 Prozent / eh = 11,52 Prozent) und Stiftungen (ha = 15,38 Prozent / eh = 4,71 Prozent) bei hauptamtlich geführten Museen höher als bei den ehrenamtlich geführten.

Erfreulich ist, dass die Mehrzahl der kleinen Museen weiß, wer der/die Eigentümer ihrer musealen Sammlungen ist/sind. Bei den hauptamtlich geführten Museen gibt es nach eigenen Angaben keine unbekanntes Eigentumsverhältnisse. Einige wenige kleine Museen unter ehrenamtlicher Leitung räumen allerdings unbekanntes Eigentumsverhältnisse der musealen Sammlung ein. Inwieweit sich das auf komplette Sammlungen und/oder einzelne Objekte bezieht, wurde nicht abgefragt.



### Sammlungsdokumentation

Im Jahr 2016 prüfte der Niedersächsische Landesrechnungshof in der Überörtlichen Kommunalprüfung zehn kommunal getragene Museen, inwiefern diese gerüstet sind, ihre Sammlungen zu bewahren.<sup>18</sup> Vordringlich ging es um die Depotsituation und die Herausforderungen der Digitalisierung. Der Landesrechnungshof kam zu dem Ergebnis:

„Viele Depots der geprüften Museen waren für einen Erhalt der Sammlungsgegenstände eingeschränkt geeignet. Es bestehen teilweise erhebliche Investitionsbedarfe, um den Anforderungen an den Erhalt der Sammlungsgegenstände zu genügen.“

Die zehn geprüften Museen hatten **bisher nur 37 % ihrer Sammlungsgegenstände digital erfasst. [...]**<sup>19</sup>

Auch der Verband befragte die kleinen Museen, ob – und wenn ja, auf welche Art und Weise – sie ihre Sammlungen dokumentieren und inventarisieren, sowie nach der Situation in ihren Depots. Die überwiegende Mehrheit dokumentiert und inventarisiert ihre Bestände (79,69 Prozent). Von diesen gab der größte Teil auch den prozentualen Erfassungsgrad der Sammlungen an. Die Bandbreite reicht hier von einem bis 100 Prozent (17 Museen / 6,64 Prozent).

Der differenzierte Blick auf haupt- und ehrenamtlich geführte Museen verschiebt das Ergebnis deutlich:

Während 98,08 Prozent der Häuser unter hauptamtlicher Leitung ihre Sammlung dokumentieren und inventarisieren, sind dies bei den ehrenamtlich geführten Museen 74,35 Prozent. Acht hauptamtlich geführte Museen (15,38 Prozent) weisen für sich eine 100-prozentige Erfassung der Sammlung aus. Bei den ehrenamtlich geführten Museen sind es neun (4,69 Prozent). Tabelle 5 zeigt die Ergebnisse im Überblick. Festzustellen ist, dass die hauptamtlich geführten Häuser anscheinend einen höheren Erfassungsgrad ihrer Sammlungen vorweisen, als dies bei den ehrenamtlich geführten der Fall ist. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass hieraus keine Rückschlüsse auf die Qualität der Erfassung möglich sind.

64 Museen geben an, ihre Sammlungen mit Hilfe einer Inventarisierungssoftware zu digitalisieren (25,91 Prozent). Allerdings sind die Objektdatenbanken lediglich von 13 Museen (5,26 Prozent) auch öffentlich zugänglich, d. h. sie ver-

fügen über eine Online-Datenbank wie beispielsweise kuniweb.

Kuniweb ist ein Digitalisierungsprojekt der Verbundzentrale des Gemeinsamen Bibliotheksverbundes der Länder Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein, Thüringen und der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (GBV).<sup>20</sup> Kuniweb ist wiederum mit dem vom Land Niedersachsen geförderten Kulturerbe Niedersachsen verknüpft. Dies ist ein Online-Angebot an Archive, Bibliotheken und Museen des Landes Niedersachsen, ihre digital erfassten Sammlungen – oder maßgebliche Teile davon – der interessierten Öffentlichkeit in multimedialer Form zugänglich zu machen.<sup>21</sup>

Ein Blick auf haupt- und ehrenamtlich geführte Museen verschiebt auch hier das Bild: 50,00 Prozent aller hauptamtlich geführten Museen nutzt für die Dokumentation und Inventarisierung ihrer Bestän-

**Tabelle 5**

### **Prozentualer Erfassungsgrad der Sammlungen**

	unter 10%	bis 25%	bis 50%	bis 75%	bis 100%
Angabe aller Museen	4,90	15,20	17,16	10,78	28,43
Hauptamtliche Leitung	5,77	7,69	21,15	11,54	34,62
Ehrenamtliche Leitung	3,65	14,06	11,46	8,33	18,75

Die Differenz zu 100 Prozent ergibt sich aus dem Umstand, dass einige Museen angegeben haben zu dokumentieren, aber keine Angabe über den prozentualen Erfassungsgrad machen konnten oder wollten.

de eine Inventarisierungssoftware, während diese bei nicht einmal einem Fünftel (17,13 Prozent) der ehrenamtlich geführten Museen zum Einsatz kommt. Während sechs hauptamtlich geführte Museen (11,54 Prozent) ihre Objekte in einer Online-Datenbank präsentieren, ist dies nur in fünf ehrenamtlich geführten Museen (2,76 Prozent) der Fall.

Wie Grafik 11 verdeutlicht, setzen viele der Befragten die digitale Objektfotografie für dokumentarische Zwecke ein (47,77 Prozent). Ferner sind Eingangsbuch- (34,41 Prozent) und Inventarbücher (28,74 Prozent) in Gebrauch. Bei den hauptamtlich

geführten Museen gehören die digitale Objektfotografie (71,15 Prozent) und das Führen eines Eingangsbuches (51,92 Prozent) zum festen Bestandteil ihrer Arbeit. Bei den ehrenamtlich geführten Häusern sind die Nutzung digitaler Fotografien zu Dokumentationszwecken (40,88 Prozent) und das Eingangsbuch (28,18 Prozent) zwar ebenfalls üblich, aber nicht in so ausgeprägtem Maß.

Vergleicht man die Dokumentations- und Inventarisierungstätigkeit innerhalb der vier häufigsten Museumssparten (Heimat-, Geschichts-, Landwirtschaftliche und Technikhistorische Museen), so

**Grafik 11**

## Mittel zur Sammlungsdokumentation



Tabelle 6

## Dokumentation und Inventarisierung nach Museumssparten

	Geschichtsmuseen	Heimatismuseen	Landwirtschaftliche Museen	Technikhistorische Museen	Durchschnittswert aller befragten Museen
Ja	92,68	78,70	66,66	70,73	79,69
Nein	7,32	21,30	33,34	29,27	20,31

zeigt Tabelle 6 für Geschichtsmuseen die höchste Dokumentations- und Inventarisierungstätigkeit (92,68 Prozent).

Wie verbreitet ist die Nutzung von Inventarisierungssoftware und die Präsentation von Objekten in einer Online-Datenbank in den jeweiligen Museumssparten? Folgendes Ergebnis weist die Umfrage aus: Knapp die Hälfte der Geschichtsmuseen benutzt eine derartige Software (42,86 Prozent), bei den Heimatmuseen ist es ein Fünftel (20,19 Prozent). Bei den Landwirtschaftlichen und Technikhistorischen Museen (15,38 und 13,16 Prozent) ist die Nutzung nicht ganz so ausgeprägt.

Ihre Objekte in einer Online-Datenbank präsentieren nur die Geschichts- und Heimatmuseen (6,94 Prozent).

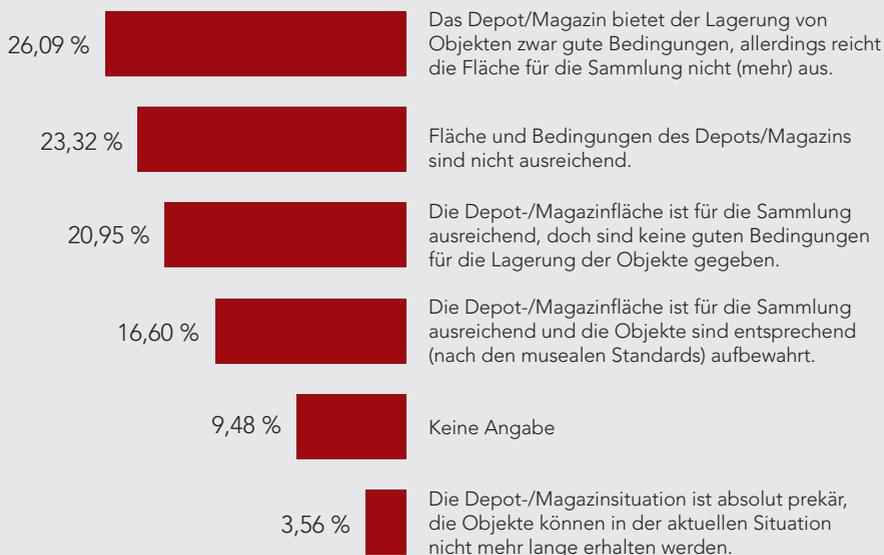
### Depotsituation

Nur wenige Objekte, die sich in einem Museum befinden, können ausgestellt werden. Die weit größere Anzahl ist in Depots oder Magazinen eingelagert.<sup>22</sup> Alle Museen stehen in der Verantwortung, ihre Sammlung – ob ausgestellt oder im Depot – vor Beschädigung und Verfall zu schützen, indem sie diese materialgerecht unterbringen und unter Umständen konservatorisch behandeln lassen. Die Situation in den kleinen Museen stellt sich wie folgt dar: Rund ein Viertel der befragten Museen gibt an, über gute Lagerbedingungen zu verfügen, allerdings ist die Aufnahmekapazität erreicht (26,09 Prozent).

Problematischer wird die Situation für diejenigen Museen, deren Depotfläche und Depotbedingungen nicht mehr ausreichen (23,32 Prozent). Rund ein Fünftel der Museen verfügt über ausreichende Fläche, aber die Aufbewahrungsbedingungen sind nicht gut. Für 3,56 Prozent der Museen ist die Depotsituation so prekär, dass die Objekte stark gefährdet sind. Festzuhalten ist, dass die große Mehrheit der kleinen Museen Probleme mit dem

Grafik 12

## Depotsituation



Erhalt ihrer Sammlungsgegenstände hat. Nur ein kleiner Teil verfügt über eine ausreichende Depotfläche und ist in der Lage, für eine fachgerechte Aufbewahrung seiner Objekte zu sorgen.<sup>23</sup>

Die Ergebnisse bei haupt- und ehrenamtlich geführten Museen stimmen in dieser Frage weitestgehend überein. Allerdings weichen sie in drei Punkten deutlich voneinander ab: Hauptamtlich geführte Museen sehen einen höheren Bedarf an Depotfläche, schätzen aber ansonsten die Lagerbedingungen als gut ein (34,62 Prozent bei den hauptamtlich geführten gegenüber 24,47 Prozent bei den ehrenamtlich geführten Häusern). Ebenso bewerten

sie ihre jeweilige Depotsituation prekärer, als dies bei ehrenamtlich geführten Museen der Fall ist (7,69 Prozent gegenüber 1,60 Prozent).

Die ehrenamtlich geführten Museen schätzen Fläche und Bedingungen ihrer Depots häufiger als nicht ausreichend ein (27,13 Prozent gegenüber 5,77 Prozent bei den hauptamtlichen Museumskollegen).

Ein Vergleich unter den verschiedenen Museumssparten ergibt kaum Abweichungen vom Gesamtergebnis. Allerdings sollte erwähnt werden, dass insbesondere die Landwirtschaftlichen Museen in zwei Fragen von den anderen Museumssparten und dem allgemeinen

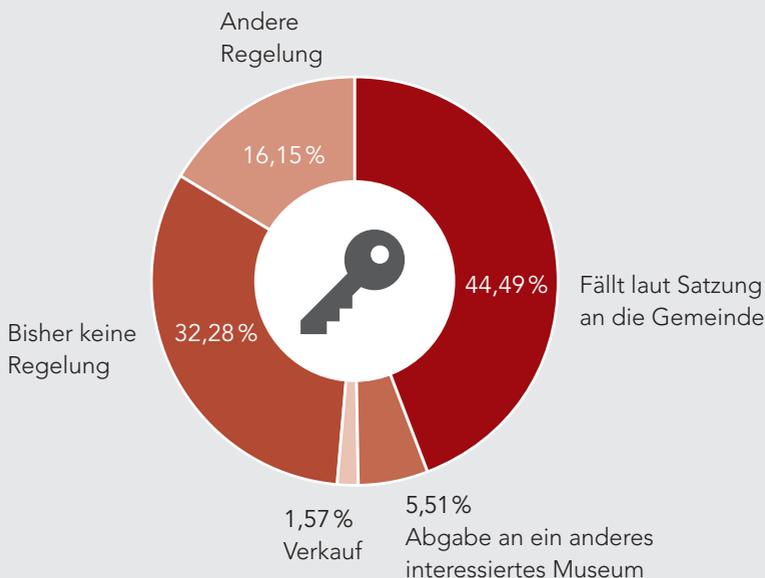
Durchschnitt abweichen: Zum einen scheinen sie weniger über ausreichende und gute Aufbewahrungsmöglichkeiten zu verfügen (dies geben nur 7,69 Prozent an) als die anderen Museumssparten (hier liegen die Werte zwischen 11,21 und 23,81 Prozent). Zum anderen scheint ein Großteil von ihnen zwar über gute Lagerbedingungen für die Objekte zu verfügen, aber die Fläche für die Unterbringung der Sammlung ist nicht mehr ausreichend. So beurteilen es 46,15 Prozent der Landwirtschaftlichen Museen gegenüber 20,51 bis 26,19 Prozent der Heimat-, Geschichts- und Technikhistorischen Museen.

### Nachlassregelung für die Sammlung

Ähnlich wichtig wie die Nachfolgeregelung der Museumsleitung (siehe Seite 31) ist es hilfreich für ein Museum, eine Regelung zu haben, wie im Fall einer Museumschließung mit der Sammlung umgegangen werden soll. Die Mehrheit der befragten Museen gab hierzu an, dass die Sammlung satzungsgemäß an die jeweilige Gemeinde fällt (44,49 Prozent). Keine Regelung vorgesehen haben etwa ein Drittel der Befragten (32,28 Prozent) und nur wenige Museen ziehen eine Weitergabe an ein anderes Museum (5,51 Prozent) oder den Verkauf ihrer Sammlung

Grafik 13

### Nachlassregelung für die Sammlung



(1,57 Prozent) in Betracht. Die vollständige Entsorgung wurde nicht genannt. Andere Regelungen betreffen etwa die Abgabe an Leihgeber (z. B. andere Museen), an die Landschaften, Stiftungen, Privatpersonen und Kirchengemeinden.

Der Vergleich zwischen haupt- und ehrenamtlich geführten Museen fällt weitestgehend übereinstimmend aus. Hauptamtlich geführte Museen scheinen eine größere Bandbreite an „anderen Regelungen“ zu finden (23,53 Prozent) als ehrenamtlich geführte Häuser (13,16 Prozent). Außerdem scheinen sie es eher in Erwägung zu ziehen, ihre Sammlung zu verkaufen (3,92 Prozent gegenüber 1,05 Prozent bei den ehrenamtlich geführten Museen). Wohingegen ehrenamtlich geführte Museen ihre Sammlung stärker an die Sitzgemeinde binden können (48,95 Prozent) als die hauptamtlich geführten Einrichtungen (31,37 Prozent).

Ein Vergleich unter den verschiedenen Museumssparten ergibt nur marginale Abweichungen. Allerdings fallen auch hier wieder, wie schon in der vorherigen Frage über die Depotsituation, insbesondere die Landwirtschaftlichen Museen mit einer bemerkenswerten Abweichung auf. Bei 73,33 Prozent fällt die Sammlung an die jeweilige Gemeinde. Dieser Spitzenwert findet sich in keiner anderen Museumssparte.

## **Antworten zu Ausstellung und Vermittlung**

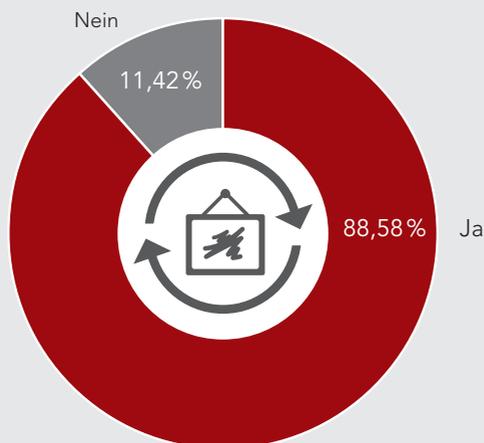
Mit Ausstellungen – Dauer- wie Sonderausstellungen – treten die Museen an die Öffentlichkeit. Sie sollen Besucher anziehen, informieren und unterhalten. Nach den **Standards für Museen** sind sie auch „Orte lebenslangen Lernens und erfüllen einen Bildungsauftrag.“<sup>24</sup>

Mit ihren Dauerausstellungen sollen Museen einen typischen Ausschnitt der eigenen Sammlung präsentieren. Durch zeitlich begrenzte und öffentlichkeitswirksame Sonderausstellungen, die die Dauerausstellungen um einzelne Aspekte ergänzen können oder auch andere Inhalte (z. B. Jubiläen) präsentieren, können sich die Museen dem breiten Publikum (von jung bis alt) immer wieder in Erinnerung bringen und neue Zielgruppen erschließen. Beiden Formaten liegt ein Vermittlungsprogramm zu Grunde, das sich an den Bedürfnissen der Besucher ausrichtet.<sup>25</sup>

Der Verband wollte von den kleinen Museen wissen, ob sie Dauer- und Sonderausstellungen zeigen.

Grafik 14

## Dauerausstellungen

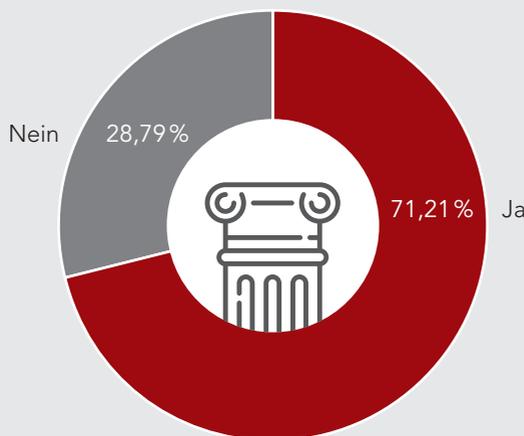


### Dauerausstellungen

Die überwiegende Mehrheit zeigt Dauerausstellungen und nutzt dieses Medium für die Außendarstellung (88,58 Prozent). Nur etwas mehr als ein Zehntel verfügt über keine Dauerausstellung (11,42 Prozent). Die Gründe dafür können aus den Antworten nicht abgeleitet werden, da die Fragestellung dies nicht zuließ. Auch der Vergleich zwischen den haupt- und ehrenamtlich geführten Museen bringt keine Aufschlüsse. Beide Werte liegen nahezu gleichauf. Bei den hauptamtlich geführten Museen zeigen 9,62 Prozent keine Dauerausstellungen, bei den ehrenamtlich geführten Museen liegt der Anteil bei 12,70 Prozent.

Ein Blick auf die unterschiedlichen Museumssparten zeigt eine signifikante Auffälligkeit: Während Heimat-, Landwirtschaftliche und Technikhistorische Museen einen etwa gleichbleibenden Anteil bei der Nein-Antwort aufweisen (14,02 Prozent, 14,29 Prozent und 12,20 Prozent), sind es bei den Geschichtsmuseen nur 2,38 Prozent. Ein Grund dafür ist aus den Antworten nicht zu rekonstruieren.

## Sonderausstellungen

**Sonderausstellungen**

Etwa zwei Drittel der kleinen Museen zeigen regelmäßig Sonderausstellungen (71,21 Prozent), zum Teil mehrere im Jahr. Die Bandbreite reicht von einer bis zu sechs Sonderausstellungen im Jahr. In der Regel bieten die kleinen Museen im Durchschnitt bis zu zwei Sonderschauen pro Jahr an. Manche Museen präsentieren aber auch – Zitat: „ca. alle drei Jahre eine.“

Deutliche Unterschiede ergeben sich im Vergleich zwischen haupt- und ehrenamtlich geführten Museen. Während 88,46 Prozent der hauptamtlich geführten Häuser Sonderausstellungen anbieten, sind es bei ehrenamtlich geführten Häusern nur 65,62 Prozent. Hingegen gibt es keine Unterschiede in

der Anzahl der Sonderausstellungen pro Jahr. Sowohl haupt- als auch ehrenamtlich geführte Museen zeigen im Durchschnitt zwei Schauen.

Erhellend ist ein Vergleich zwischen den Museumssparten. Wie Tabelle 7 (siehe Seite 45) verdeutlicht, zeigen Heimat- und Geschichtsmuseen deutlich öfter Sonderausstellungen als Landwirtschaftliche und Technikhistorische Museen.

Dies lässt vermuten, dass Landwirtschaftliche und Technikhistorische Museen eher auf die Attraktivität und Bedeutung ihrer Dauerausstellungen setzen. Im Umkehrschluss aber die Heimat- und Geschichtsmuseen eher von der Notwendigkeit überzeugt sind, Sonderaus-

**Tabelle 7**

**Sonderausstellungen nach Museumssparten (Angaben in Prozent)**

	Geschichtsmuseen	Heimatismuseen	Landwirtschaftliche Museen	Technikhistorische Museen	Durchschnittswert aller befragten Museen
Ja	85,71	76,85	40,00	46,34	71,21
Nein	14,29	22,25	60,00	53,66	28,79

stellungen zu präsentieren. Wenn sich Landwirtschaftliche und Technikhistorische Museen jedoch für Sonderausstellungen entscheiden, zeigen sie auch bis zu zwei im Jahr.

Die überwiegende Anzahl bietet Führungen auf Anfrage an (67,32 Prozent) und ein knappes Drittel kann mit regelmäßigen Führungen aufwarten (31,91 Prozent).

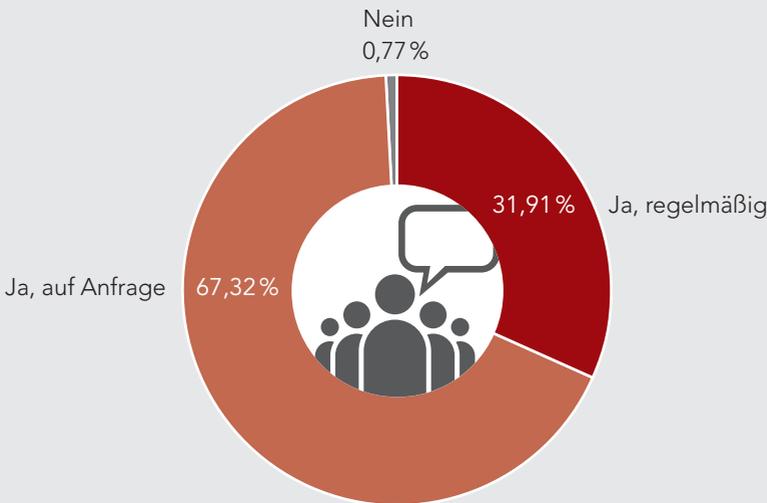
**Führungen**

Der Verband wollte wissen, inwieweit die kleinen Museen ihren Besuchern Führungen zur Erschließung der Ausstellungen anbieten.

Eine höhere Regelmäßigkeit ist bei den hauptamtlich geführten Museen zu erkennen. Exakt die Hälfte bietet regelmäßig Führungen an. Bei den ehrenamtlich geführten

**Grafik 16**

**Führungen**



Museen liegt dieser Anteil mit 27,60 Prozent deutlich niedriger. Diese setzen eher auf „Führungen auf Anfrage“. Hervorzuheben ist hier wieder die Sparte der Landwirtschaftlichen Museen. Mit einem Anteil von 86,67 Prozent liegt dieser Wert deutlich über den anderen Museumssparten.

Positiv ist festzuhalten, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Museen von der Notwendigkeit überzeugt ist, Führungen für die Öffentlichkeit anzubieten.

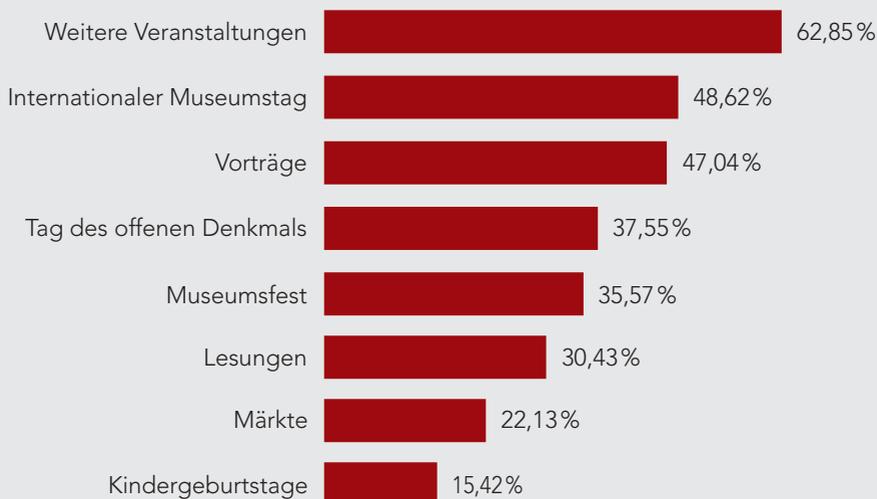
### Veranstaltungsformate

Veranstaltungen gehören zum allgemein anerkannten Mittel im Museumsbetrieb, um neben und für Ausstellungen Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit zu erzeugen und ein entsprechendes Publikum zum Museumsbesuch zu motivieren. Ein ausdifferenziertes und unterhaltsames Veranstaltungsangebot kann Menschen immer wieder dazu anregen, sich mit Museen und ihren Themen auseinanderzusetzen. Zudem ist es geeignet, neue Zielgruppen zu gewinnen sowie bestehende und neue Besuchergruppen an das Museum zu binden.<sup>26</sup>

Der Verband wollte von den kleinen Museen wissen, ob sie neben ihrem Dauer- und/oder Sonderaus-

Grafik 17

### Veranstaltungsformate



stellungsbetrieb auch regelmäßig weitere Veranstaltungen durchführen. Da zu dieser Frage ebenfalls Mehrfachantworten möglich waren, stellt Grafik 17 die Bandbreite der angebotenen Veranstaltungsformate dar.

Alle befragten Museen führen nach eigenen Angaben regelmäßig Veranstaltungen durch, um auf sich aufmerksam zu machen.

Lassen wir die Rubrik „Weitere Veranstaltungen“ für einen Augenblick außen vor, dann ist der Internationale Museumstag<sup>27</sup> für die meisten Museen ein regelmäßiges Veranstaltungsformat, um sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren (48,62 Prozent). Fast ebenso bedeutsam ist das klassische Format des Vortrags (47,04 Prozent). Am Tag des offenen Denkmals<sup>28</sup> beteiligen sich mehr als ein Drittel der Befragten (37,55 Prozent). Daneben werden regelmäßig Museumsfeste, Lesungen, Märkte und Kindergeburtstage angeboten.

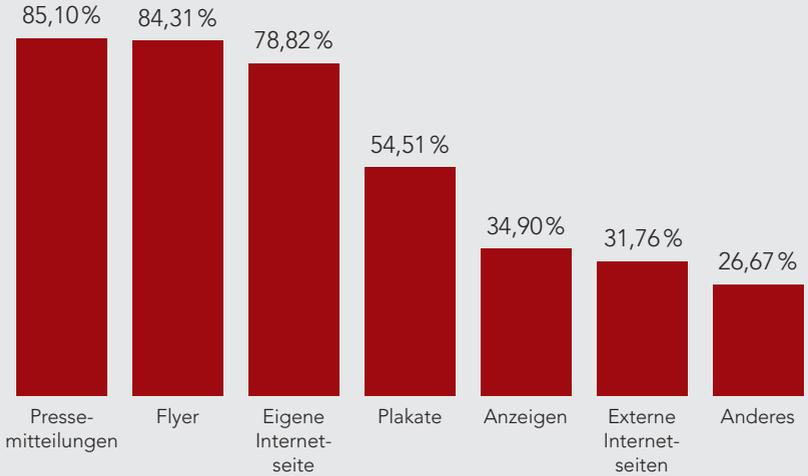
Die Vielfältigkeit spiegelt sich vor allem in der Frage nach „Weitere Veranstaltungen“ wider.<sup>29</sup> In dieser Rubrik werden genannt: Familientage, Filmabende, Lebendiger Adventskalender, Plattdeutscher Tag, Tag der offenen Tür, Traktorentreffen, Türöffnertag (Maustag) des WDR<sup>30</sup> und Washtag. Einen hohen Anteil weisen hier Konzerte (6,64 Prozent) und Museumsnächte (5,86 Prozent) aus. Nur 6,25 Prozent der Museen geben an, keine Veranstaltungen anzubieten.

Der Vergleich zwischen haupt- und ehrenamtlich geführten Museen zeigt keine wesentlichen Unterschiede zu den zuvor erläuterten Ergebnissen. Zwei Beobachtungen sollen aber hervorgehoben werden: Zum einen scheinen hauptamtlich geführte Museen stärker Kinder in den Blick zu nehmen, denn 41,18 Prozent von ihnen bieten Programme für Kindergeburtstage an, während dies bei den ehrenamtlich geführten Museen nur 7,94 Prozent tun. Zum anderen gehören regelmäßige Veranstaltungen für hauptamtlich geführte Museen zum normalen Museumsalltag. Nur zwei der befragten Museen verzichten auf regelmäßige Veranstaltungen, während dies bei 14 der ehrenamtlich geführten Museen der Fall ist.

Ferner scheinen hauptamtlich geführte Museen stärker auf die klassischen Veranstaltungsformate wie Vorträge und Lesungen zu setzen, während sich ehrenamtlich geführte Museen stärker in den Formaten Museumsfeste und Märkte engagieren.

Grafik 18

## Benutzte Werbemittel



### Werbemittel

In Zeiten, in denen es für die Museen im Kampf um den Besucher immer schwieriger wird, sich von anderen Freizeitangeboten abzuheben, ist es notwendig, die knappen Ressourcen an Zeit und Geld möglichst zielgerichtet einzusetzen.

Ob und wie kleine Museen auf ihre Ausstellungen und Veranstaltungen aufmerksam machen, um Publikum anzulocken, ist eine weitere Frage, die den Verband interessiert. Da zu dieser Frage ebenfalls Mehrfachantworten möglich waren, stellt die obige Grafik eine Bandbreite der genutzten Werbemaßnahmen dar.

Die meisten Museen nutzen die klassischen Informationsmöglichkeiten wie Pressemitteilung (85,10 Prozent), Flyer (84,31 Prozent) und eigene Internetseite (78,82 Prozent). Unter den „Anderen“ verbergen sich unter anderem die Nutzung von Social Media (5,86 Prozent) – vor allem Facebook, Twitter und Instagram –, aber auch Formate wie „Mund-zu-Mund-Propaganda“ (4,30 Prozent).

Insgesamt zeigt die Auswertung dieser Frage, dass unter den kleinen Museen die Notwendigkeit von Werbemaßnahmen klar erkannt ist. Keines der Museen verzichtet auf diese Möglichkeit.

Ein Vergleich zwischen haupt- und ehrenamtlich geführten Museen verschiebt das Gesamtergebnis nur partiell. Am häufigsten werden die drei bereits genannten Informationsmöglichkeiten genutzt: Pressemitteilung, Flyer und eigene Internetseite. Jedoch ist eine Kleinigkeit interessant: Während die hauptamtlich geführten Museen ihre eigene Internetseite als häufigstes – und damit wohl auch wichtigstes – Medium zur Verbreitung ihrer Informationen ansehen (94,23 Prozent), sind dies bei den ehrenamtlich geführten Häusern nahezu 20 Prozentpunkte weniger (74,35 Prozent). Trotzdem hat auch bei ihnen die eigene Internetseite eine hohe Priorität.

Etwas einfach formuliert, lässt sich vermuten, dass alles, was im Verdacht steht, (hohe) Kosten zu verursachen, nur von wenigen ehrenamtlich geführten Museen genutzt wird. Dies betrifft die Verwendung von Plakaten (49,21 Prozent), Anzeigen (28,27 Prozent) sowie die Möglichkeit, auf externen Internetseiten auffindbar zu sein (26,70 Prozent).

Interessant ist jedoch ein Blick auf die Museumssparten (siehe Tabelle 8). Zwar gibt es keine großen Unterschiede in der Gesamtaussage: Es überwiegt die Nutzung von Pressemitteilungen, Flyern und eigener Internetseite. Wie Tabelle 8 aber verdeutlicht, bevorzugen Heimat- und Geschichtsmuseen Pressemitteilungen als erstes Mittel der Wahl, während Landwirtschaftliche und Technikhistorische Museen den Einsatz von Flyern vorziehen. Erstaunlich ist der niedrige Wert der Heimatmuseen bei der Nutzung der eigenen Internetseite als Werbemittel. Dies bietet mehrere Möglichkeiten der Interpretation: Entweder verfügen bei weitem nicht so viele Heimatmuseen über eine eigene Internetseite wie das in den anderen Museumssparten der Fall ist oder die eigene Internetseite wird nicht als Werbefläche wahrgenommen und bewertet.

**Tabelle 8**

**Benutzte Werbemittel (Angaben in Prozent)**

	Geschichtsmuseen	Heimatmuseen	Landwirtschaftliche Museen	Technikhistorische Museen	Durchschnittswert aller befragten Museen
Pressemitteilung	95,24	82,24	80,00	87,50	85,10
Flyer	90,48	73,83	93,33	92,50	84,31
Eigene Internetseite	90,48	69,16	73,33	82,50	78,82

- 
- 1 Siehe <https://de.surveymonkey.com/>
  - 2 Die insgesamt 94 Fragebögen, die von den Teilnehmern nicht direkt im SurveyMonkey eingetragen wurden, hat der Bearbeiter im Online-Umfragetool eins zu eins nachtragen können.
  - 3 Das Land Niedersachsen ist unterteilt in 37 Landkreise, eine Region und acht kreisfreie Städte. Siehe <https://www.statistik.niedersachsen.de/download/139464> (zuletzt abgerufen am 13.01.2019).
  - 4 Ein Nebenamt ist ein Amt, das jemand neben seinem Haupt- und/oder Ehrenamt innehat. „Das Nebenamt ist gemäß § 1 Abs. 2 Bundesnebenamtsverordnung ein nicht zu einem Hauptamt gehörender Kreis von Aufgaben, die aufgrund eines öffentlich-rechtlichen Dienst- oder Amtsverhältnisses wahrgenommen werden. Ein Nebenamt ist nur im öffentlichen Dienst möglich und kann auch nur durch einen Dienstherrn übertragen werden.“ Zitiert nach: <http://www.nebentaetigkeitsrecht.de/nebentaetigkeiten/lexikon-nebenjob/461> (zuletzt abgerufen am 16.01.2019).
  - 5 In der Umfrage haben sich 34 Prozent der eingetragenen Vereine zu ihren Mitgliederzahlen geäußert. Diese reichen von 12 bis 610 Mitgliedern. 60 Prozent weisen eine Mitgliederstärke von 12 bis 200 Mitgliedern aus. 21 Prozent verfügen über 201 bis 399 Mitglieder und immerhin 19 Prozent haben mehr als 400 Mitglieder. Allerdings erlaubt das Ergebnis der Umfrage keine Rückschlüsse auf die Aktivität der Mitglieder in den entsprechenden Museen.
  - 6 Für diese Grafik ist eine Korrektur anzumerken. Einige der Teilnehmer hatten statt Feld „Eingetragener Verein“ das Feld „Anderer Träger“ angekreuzt, obwohl sie dann dort als Trägerschaft „eingetragener Verein“ angaben. Nach der Bereinigung lautet das überarbeitete Ergebnis, dass 170 Museen (66,41 Prozent) von Vereinen getragen werden.
  - 7 Diese Gruppe umfasst – bereinigt – 12 Museen (4,69 Prozent).
  - 8 Quelle: Auswertung der Frage: „Eröffnungsjahr des Museums“. In: Fragebogen und Bestandsaufnahme zum Stand der niedersächsischen und bremischen kleinen Museen 2017/18, S. 10. Diese Entwicklung scheint – bei aller gebotenen Vorsicht eines Vergleichs – mit der Entwicklung der Museumsgründungen in Österreich zu korrespondieren. Vgl. Wolfgang Muchitsch, Günter Kradischnig (Hrsg.): Zur Lage der österreichischen Museen. Eine Bestandsaufnahme, Graz 2018, S. 24.
  - 9 Zum Museumstyp Heimatmuseum siehe unter anderem Martin Roth: Heimatmuseum – Zur Geschichte einer deutschen Institution (= Berliner Schriften zur Museumskunde Bd. 7), Berlin 1990 und Walz (Hg.), Handbuch, S. 108 f.
  - 10 Zur Problematik der Museumstypologie siehe Walz (Hg.), Handbuch, S. 78-127.
  - 11 Siehe Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (Hrsg): Standards für Museen, Berlin 2006.
  - 12 Die Pflichtkonzepte umfassen: Leitbild, Museumskonzept/Statut, Sammlungskonzept, Sammlungspflegekonzept, Dokumentationsplan und Vermittlungskonzept. Siehe Basisanforderungen für die Bewerbung um das Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen 2019, hrsg. vom Museumsverband Niedersachsen und Bremen, Hannover 2018, S. 4-18.
  - 13 Siehe Standards für Museen, S. 6 ff.
  - 14 Es muss davon ausgegangen werden, dass in den Auskünften keine klare Unterscheidung zwischen Spenden und Sponsoring vorgenommen wurde.
  - 15 Auf „versteckte“ öffentliche Zuwendungen in Form von Dienstleistungen oder unentgeltlich überlassenen Räumen können hier keine Rückschlüsse gezogen werden.
  - 16 Vgl. Standards für Museen, S. 15.

- <sup>17</sup> Siehe Kommunalbericht der Präsidentin des Niedersächsischen Landesrechnungshofes – Überörtliche Kommunalprüfung – 2017, Hildesheim 2017, S. 55-59, hier S. 55. Als Download unter <https://www.lrh.niedersachsen.de/download/122276> (zuletzt abgerufen am 15.01.2019).
- <sup>18</sup> Ebd., S. 55-59.
- <sup>19</sup> Ebd., S. 55. Als Ergebnis wurde festgestellt: *„Die Kommunen haben teilweise erhebliche Investitionsbedarfe, um ihre Depots zu erneuern und geeignete Lagerbedingungen zu schaffen.“* Ebd., S. 57. *„Die Digitalisierung der Sammlungsgegenstände stellt die Museen vor erhebliche personelle und finanzielle Herausforderungen. [...]“* Ebd., S. 58.
- <sup>20</sup> Siehe [https://www.programmfabrik.de/wp-content/uploads/2015/11/Kuniweb\\_Casestudy.pdf](https://www.programmfabrik.de/wp-content/uploads/2015/11/Kuniweb_Casestudy.pdf) (zuletzt abgerufen am 18.01.2019).
- <sup>21</sup> Siehe <http://kulturerbe.niedersachsen.de/viewer/> (zuletzt abgerufen am 18.01.2019).
- <sup>22</sup> Bei kleinen (ehrenamtlich geführten) Museen herrscht der Eindruck vor, dass sie zunächst einmal alles ausstellen was sie haben. Erst wenn in der Ausstellung absolut nichts mehr unterzubringen ist oder eine neue Ausstellungskonzeption umgesetzt werden soll, benötigen sie ein Depot für die überzähligen Objekte. Erst dann stellt sich auch oftmals die Frage Ent-Sammeln.
- <sup>23</sup> Hierin unterscheidet sich die Situation der kleinen Museen nur geringfügig im Vergleich zu den zehn kommunalen Museen aus dem Kommunalbericht 2017. Vgl. Kommunalbericht 2017, S. 55-59.
- <sup>24</sup> Vgl. Standards für Museen, S. 20.
- <sup>25</sup> Ebd., S. 20.
- <sup>26</sup> Siehe Deutscher Museumsbund e.V. und Bundesverband Museumspädagogik e.V. in Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Verband der KulturvermittlerInnen im Museums- und Ausstellungswesen und Mediamus – Schweizerischer Verband der Fachleute für Bildung und Vermittlung im Museum (Hrsg.): Qualitätskriterien für Museen: Bildungs- und Vermittlungsarbeit, Berlin 2008, S. 15-17.
- <sup>27</sup> Siehe zum Internationalen Museumstag <https://www.museumstag.de/> (zuletzt abgerufen am 19.01.2019).
- <sup>28</sup> Siehe zum Tag des offenen Denkmals <https://www.tag-des-offenen-denkmals.de/> (zuletzt abgerufen am 19.01.2019).
- <sup>29</sup> Um eine fundierte Bewertung dieser Frage vornehmen zu können, wurden die Fragebögen hierzu noch einmal gesondert ausgewertet.
- <sup>30</sup> Jeder, der eine interessante Tür öffnet, die sonst verschlossen ist und hinter der sich etwas Besonderes verbirgt, kann am sogenannten Türöffnertag des WDR teilnehmen. Dies können sein: Archive, Bibliotheken, handwerkliche Betriebe, Kindergärten, Museen, Privatpersonen, Rathäuser, Schulen, Sportvereine, Unternehmen, wissenschaftliche Institute usw. Siehe [https://www.wdrmaus.de/extras/tueren\\_auf.php5](https://www.wdrmaus.de/extras/tueren_auf.php5) (zuletzt abgerufen am 19.01.2019).



## 3.2 Anliegen und Vorhaben der kleinen Museen

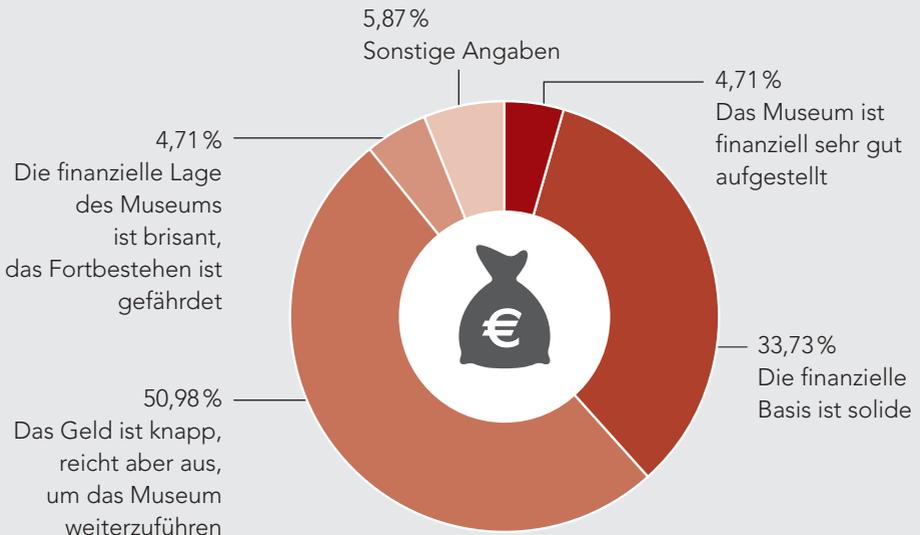
Im folgenden Abschnitt interessieren den Verband insbesondere die aktuellen Bedürfnisse, aber auch die geplanten Vorhaben der kleinen Museen. Aus diesem Grund stellte der Verband Fragen nach der augenblicklichen finanziellen

Situation, nach den notwendigsten Aufgaben sowie den wichtigsten Projekten in den nächsten Jahren.

Für die Hälfte der Museen ist das Geld knapp, reicht aber aus, um den Museumsbetrieb am Laufen

**Grafik 19**

### Beurteilung der aktuellen finanziellen Situation



zu halten (50,98 Prozent). Ein Drittel der Befragten empfand die finanzielle Basis ihres Museums als solide (33,73 Prozent).

Hingegen beurteilen wenige Museen ihre derzeitige finanzielle Situation als sehr gut (4,71 Prozent), ebenso viele empfinden sie aber als brisant. Und zwar so sehr, dass der Fortbestand ihres Museums gefährdet erscheint. Keines der befragten Museen gab an, aufgrund der schlechten finanziellen Lage vor der Schließung zu stehen.

Ein Vergleich zwischen haupt- und ehrenamtlich geführten Museen zeigt im Kern kein anderes Ergebnis. Dennoch: Unterm Strich bewerten hauptamtlich geführte Museen ihre finanzielle Situation pessimistischer als ehrenamtlich geführte Museen. Hauptamtlich geführte Museen sehen ihren Fortbestand öfter gefährdet (7,69 Prozent) als ehrenamtlich geführte Museen (2,62 Prozent). Sie sind weniger überzeugt davon, dass ihre Einrichtungen finanziell solide (ha = 34,62 Prozent / eh = 35,08 Prozent) oder sehr gut aufgestellt sind (ha = 3,85 Prozent / eh = 5,24 Prozent).

In den einzelnen Museumssparten zeigen sich signifikante Abweichungen. So sind nur die Heimatmuseen der Ansicht, dass sie finanziell sehr gut aufgestellt sind (6,54 Prozent). Keines der Geschichts-, Landwirtschaftlichen und Technikhistorischen Museen teilt diese Beurteilung. Hingegen sehen sich die Landwirtschaftlichen Museen

am häufigsten durch die derzeitige finanzielle Situation im Fortbestand gefährdet (13,33 Prozent).

### Subjektive Defizite

Der MVNB wollte mit der Umfrage wissen, wo die befragten Museen den meisten Bedarf an Unterstützung ihrer Arbeit sehen. Der Verband will umfassende Beratungs- und Weiterbildungsangebote bereitstellen, die sich am Bedarf der kleinen Museen orientieren.

Wie die Schlagwortwolke<sup>1</sup> (siehe Grafik 20 auf Seite 55) zeigt, fehlt es den meisten Museen an Mitarbeitern beziehungsweise (hauptamtlichem) Personal (20,70 Prozent), Geld und Zeit (beide 19,92 Prozent).<sup>2</sup> Fehlender Nachwuchs für das Ehrenamt ist ebenfalls ein drängendes Problem (16,02 Prozent). Einigen fehlt es an Raumkapazitäten (6,64 Prozent), vor allem an Arbeits- und Veranstaltungsräumen, aber auch größeren Depotflächen. Einige Museen würden sich fachliche Unterstützung wünschen (6,64 Prozent).<sup>3</sup>

Der Vergleich zwischen haupt- und ehrenamtlich geführten Museen zeigt folgendes Bild: Während für hauptamtlich geführte Museen vor allem die fehlende Zeit ein Problem darstellt (36,54 Prozent), gefolgt von Personal (28,85 Prozent) und Geld (17,31 Prozent), ist es bei den ehrenamtlich geführten Museen die Nachwuchsfrage (21,88 Prozent), gefolgt von Personal (20,31 Prozent) und Zeit (15,10 Prozent). Die für ehrenamtlich geführte Museen so drängende Frage des

## Wo sehen Sie die größten Defizite?

Nachwuchs **Zeit** Erneuerung  
 Ehrenamtliche **Geld** Mitglieder  
Finanzielle Ressourcen Dauerausstellung  
 Mitarbeiter Fachkunde **Räumlichkeiten**  
Fachkraft **Unterstützung** Platz  
 Personal Finanzielle Unterstützung **Helfer**

Nachwuchses freiwillig Engagierter ist existentiell und spielt für die hauptamtlich geführten Museen nicht die vorrangige Rolle. Nach Auswertung der Antworten nach Museumssparten ergeben sich keine auffällig anderen Ergebnisse.

### Wichtige Vorhaben

Ein lebendiges Museum verfügt über mittel- und langfristige Strategien und Planungen, die finanziell und personell umgesetzt sein wollen. Deshalb wurde nach der Art der Vorhaben in den nächsten Jahren gefragt.

Zusammenfassend wurden als wichtigste Aufgaben und Vorhaben in den nächsten Jahren die Weiterentwicklung der Ausstellungen (52,14 Prozent), die Unterstützung bei der Nachwuchs- und Mitgliederwerbung (50,19 Prozent), die Inventarisierung (43,97 Prozent), Bau- und Sanierungsmaßnahmen (35,80 Prozent) und die finanzielle Absicherung der Museumsarbeit (30,35 Prozent) genannt.<sup>4</sup>

Ein Kommentar aus der Befragung bringt es auf den Punkt:

*Inhaltliche Profilierung,  
 Inventarisierung,  
 finanzielle Absicherung,  
 Nachwuchs- und  
 Mitgliederwerbung.*

Der Vergleich zwischen haupt- und ehrenamtlich geführten Museen verschiebt das Bild in Teilen deutlich. Die hauptamtlich geführten Museen sehen für sich die Weiterentwicklung der Ausstellung (57,69 Prozent), den Ausbau der Vermittlung (42,31 Prozent), die finanzielle Absicherung ihres Museums (40,38 Prozent), die Inventarisierung der Sammlungen (38,46 Prozent) und die inhaltliche Profilierung (32,69 Prozent) als vordringlichste Aufgaben. Auch die Verbesserung der Barrierefreiheit – selbst wenn sie nicht prominent genannt ist – genießt bei den hauptamtlich geführten Museen eine größere Aufmerksamkeit (ha = 21,15 Prozent/eh = 9,95 Prozent).

Grafik 21

## Wichtigste Vorhaben



Der Vergleich zeigt auch, dass das Thema Digitalisierung bei den Befragten zwar präsent ist, aber nicht auf den vorderen Plätzen ihrer Anliegen und Vorhaben steht. Ebenso ist die Stärkung der touristischen Arbeit nur ein Thema unter vielen.

Bei den ehrenamtlich geführten Museen ist das alles dominierende Vorhaben die Gewinnung von Nachwuchs und Mitgliedern (61,26 Prozent). Erst danach geht es um die Weiterentwicklung der Ausstellungen (49,74 Prozent), um die Inventarisierung (46,60 Prozent), die Durchführung von Bau- und Sanierungsmaßnahmen (37,17 Prozent) sowie um die finanzielle

Absicherung der Museumsarbeit (26,70 Prozent).

Vergleicht man die Museumssparten miteinander, sticht auch hier das Thema der Nachwuchs- und Mitgliederwerbung besonders hervor. Insbesondere für die landwirtschaftlichen Museen ist es das größte und wichtigste Vorhaben der nächsten Jahre (82,34 Prozent). Dies kann auch für die Technikhistorischen (62,34 Prozent) und Heimatmuseen (58,04 Prozent) gelten. Nur für die Geschichtsmuseen ist es kein so drängendes Thema. Hier sind die Weiterentwicklung der Ausstellung, die Inventarisierung der Sammlung und die finanzielle

Absicherung von größerer Bedeutung.

### Erwartungen an den MVNB

Der MVNB versteht sich unter anderem als Sprachrohr und Interessenvertretung der Museen. Um dieser Aufgabe gerecht werden zu können, ist der Kontakt zu Mitgliedern und Nichtmitgliedern, den haupt- und ehrenamtlichen Museen von größter Wichtigkeit. Da der MVNB sich als Vertreter aller Museen versteht, wollte er auch und gerade von den kleinen Museen wissen, was sie vom Verband erwarten.

Die Auswertung dieser Frage ergab ein Bild, das sich insbesondere in den Schlagwörtern Beratung, Fortbildung und Unterstützung manifestiert.<sup>5</sup> Welche Wünsche sich hinter diesen Schlagwörtern verbergen, wird im Folgenden umrissen. Hinter dem Schlagwort Beratung verbirgt sich zunächst einmal, für Beratung im Allgemeinen zur Verfügung zu stehen (30,47

Prozent). Die einzelnen Museen haben aber auch sehr unterschiedliche Angaben gemacht, welche Art oder zu welchen Themen sie sich Beratung wünschen. Folgende Themen wurden am häufigsten genannt: Beratung in Fragen der finanziellen Förderung, zur Konzeption von Ausstellungen und Depots/Magazinen und Hilfe bei deren Umsetzung (prozessbegleitend), Beratung in Rechtsfragen (gegenüber Finanzämtern, GEMA, Bild- und Urheberrechte), zum Gebäudeerhalt und zur Digitalisierung. Eine weitere, oft erwähnte Antwort war auch die Suche nach dem persönlichen Kontakt und der Wunsch nach einer individuellen Vor-Ort-Beratung.

Fortbildung wurde ebenfalls als Aufgabe an den Verband herangezogen. Was die einzelnen Museen unter Fortbildung verstehen, wurde sehr differenziert dargestellt. Die Wünsche reichen von Fortbildung im Allgemeinen über die Fortbildung in Sachen Archivierung

## Grafik 22

### Erwartungen an den MVNB



und Inventarisierung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung bis hin zu speziellen Fortbildungen für Ehrenamtliche (am Wochenende).

Auch das Schlagwort Unterstützung wurde von vielen Befragten als Aufgabe des MVNB im ersten Schritt nur sehr allgemein (13,67 Prozent), aber in einigen Bereichen präziser formuliert. So wünschten sich die Museen Unterstützung bei der Inventarisierung, bei der Sponsorenfindung, aktive Unterstützung in der Öffentlichkeitsarbeit, der Werbung und des Marketings. Sogar die direkte finanzielle Unterstützung (Finanzierung von Projekten, von Personal oder die Übernahme von Nebenkosten) wurde von einzelnen Museen genannt.

Viele kleine Museen betonen, dass der Verband politische Arbeit leisten soll. Er muss die Interessen der Museen gegenüber Landes- und Kommunalpolitik vertreten und auf die Bedeutung, aber auch Nöte und Wünsche der kleinen Museen aufmerksam machen. Zitat:

***Verstärktes Eintreten  
für die Belange und  
Herausforderungen,  
vor denen die Museen stehen,  
bei den Landesregierungen,  
bei den Kommunalen  
Spitzenverbänden und  
auf weiteren Ebenen,  
wo die Weichen  
für die Museumsarbeit  
gestellt werden.***

Weitere Wünsche der Museen an den Verband bezogen sich auf die Förderung von Wanderausstellungen, das Einrichten von Tauschbörsen (z. B. für Objekte und Vitrinen), die Unterstützung bei der Suche nach Ehrenamtlichen, der Nachwuchs- und Mitgliederwerbung und die Förderung eines allgemeinen Erfahrungsaustausches (Ideen und Methoden), vor allem in regionalen Netzwerken. Schließlich wurde die Bereitstellung von aktuellen Informationen, die die Museumsarbeit im Ganzen betreffen, gewünscht.

Die Auswertung der Antworten der haupt- und ehrenamtlich geführten Museen und deren Vergleich ergab auch in diesem Fall nur geringfügige Unterschiede. Sowohl haupt- als auch ehrenamtlich geführte Museen erwarten Beratung, Unterstützung und Fortbildung vom Verband. Aber auch laufende Informationen über aktuelle Entwicklungen in der Museumsarbeit und Lobbyarbeit zugunsten der Museen (vor allem der kleinen) gegenüber Land und Kommunen stehen auf der Agenda.

Ehrenamtlich geführte Museen erwarten, neben Beratung im Allgemeinen, diese vor allem in konzeptionellen Fragen (zur Museumsorganisation und zu Ausstellungen), darüber hinaus zu Fördermöglichkeiten und individuelle Vor-Ort-Beratung. Unterstützung erwarten kleine Museen in der Öffentlichkeitsarbeit (Werbung), bei der Inventarisierung, bei der

Förderung des Ehrenamtes sowie konkrete finanzielle Unterstützung durch den Verband bei der Finanzierung von Projekten, Personal und Nebenkosten. Zitat:

*Heizkostenübernahme,  
jährlich 300,00 €.*

### **Subjektive Zukunftsaussichten**

Zu guter Letzt haben wir die kleinen Museen gefragt, wo sie ihr Museum bei realistischer Betrachtung in zehn Jahren sehen.

Über ein Drittel der befragten Museen (31,22 Prozent) sehen ihr Haus in der Zukunft besser aufgestellt und blicken positiv nach vorn. Als Gründe für die optimistische Einschätzung wurden unter anderem genannt: Unterstützung durch die jeweilige Kommune, Interesse in der Bevölkerung und bei Touristen (gute Besuchszahlen), die ständige Weiterentwicklung und Modernisierung des Museums, die gute Vernetzung in der jeweiligen Gemeinde (mit anderen Vereinen, der Politik und den Schulen), weil eine stabile (junge) Vereins- bzw. Personalstruktur vorhanden ist und die Museumsorganisation den Erfordernissen der Zukunft angepasst wurde. Zitat:

*Positiv, weil das Museum in  
ein Kultur- und Begegnungs-  
zentrum integriert ist,  
das sehr gut  
angenommen wird.*

Die große Mehrheit der Museen allerdings blickt sowohl positiv als auch negativ in die Zukunft (49,76 Prozent): Auf der einen Seite fühlen sich die Museen gut aufgestellt, z. B. sind sie gut in einer bestehenden Museums- und Kulturlandschaft eingebunden, Besucher kommen, die finanzielle Lage ist (noch) stabil. Auf der anderen Seite machen ihnen die Überalterung der Vereine, der fehlende (ehrenamtliche) Nachwuchs und die unsichere finanzielle Situation Sorgen. Zitat:

*Positiv:  
zufriedene Besucherresonanz  
und Alleinstellungsmerkmal  
zum Thema [...]*

*Negativ:  
Probleme bei  
Gebäudeunterhalt  
und Personal.*

Der Anteil an Museen, die negativ in die Zukunft blicken, ist dagegen relativ niedrig (19,02 Prozent). Die Gründe für die negative Betrachtung sind: Überalterung der Museumsmitarbeiter, keine interessierten Nachfolger, mangelndes Interesse in der Bevölkerung und bei der Politik, Räume und Standort des Museums stehen in Frage, eine labile finanzielle Situation. Zitat:

*Positiver, da die jetzige  
Situation kaum noch  
schlechter werden kann.*

Tabelle 9

## Subjektive Zukunftsaussichten (Angaben in Prozent)

	Geschichtsmuseen	Heimatmuseen	Landwirtschaftliche Museen	Technik-historische Museen	Durchschnittswert aller befragten Museen
Positiver	36,88	42,91	11,60	50,00	31,22
Teils, teils	33,85	34,46	76,73	37,50	49,76
Negativer	29,27	22,63	11,67	12,50	19,02

Die hauptamtlich geführten Museen sehen für sich eine deutlich positivere Zukunft voraus (55,77 Prozent) als die ehrenamtlich geführten (32,81 Prozent). Bei der negativen Einschätzung liegen beide nahezu gleich auf (ha = 17,31 Prozent / eh = 17,19 Prozent). Wertet man diese Frage nach den

unterschiedlichen Museumssparten aus (siehe Tabelle 9), dann können wir konstatieren, dass Heimatmuseen im Vergleich zu den anderen Museumssparten am optimistischsten in die Zukunft blicken (42,91 Prozent). Die Geschichtsmuseen hingegen schauen eher betrübt in die Zukunft (29,27 Prozent).

<sup>1</sup> Eine Schlagwortwolke ist eine Methode zur Visualisierung, bei der Schlagwörter, je nach genannter Häufigkeit, in unterschiedlicher Größe, Farbe, Dicke, hervorgehoben dargestellt werden.

<sup>2</sup> Die stark vereinfachte Nennung von „Geld“ und „Zeit“ wird in den Antworten von den Befragten deutlich differenzierter beantwortet, aber aus Gründen der besseren Darstellung hier vereinfacht dargestellt. In der Regel wird Geld für einen bestimmten Zweck gewünscht, z. B. für die Inventarisierung, für die Beschaffung von geeigneten Verpackungsmaterialien, aber auch natürlich für die Anstellung von Personal, die Überarbeitung einer Dauerausstellung usw.

<sup>3</sup> Die Prozentangaben basieren auf der Auswertung der Frage: „Woran fehlt es Ihnen bei Ihrer regelmäßigen Museumsarbeit (am meisten)?“ Zu dieser Frage machten 12,50 Prozent der Befragten keine Angabe.

<sup>4</sup> Bei dieser Frage konnten die Befragten bis zu drei Vorhaben benennen.

<sup>5</sup> Die Frage „In welchen Bereichen wünschen Sie sich Unterstützung vom Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V.“ wurde als offene Frage gestellt. Dies hat den Nachteil, dass eine gegebene Antwort nicht immer schlüssig zuzuordnen war. Deshalb stellen die Ergebnisse nur Annäherungen dar.

### 3.3 Fort- und Weiterbildungswünsche kleiner Museen

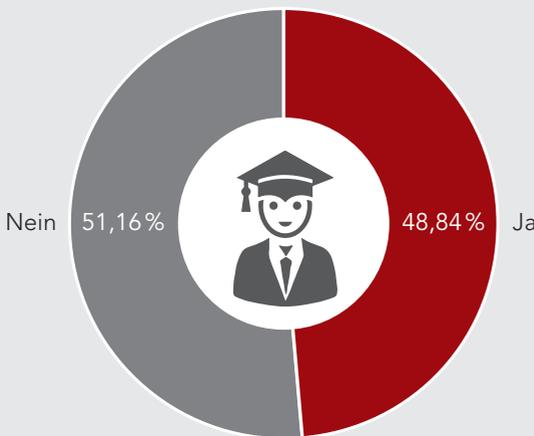
---

Seit über 50 Jahren steht der MVNB mit seinem umfassenden Angebot der Weiterbildung und Qualifizierung den Museen in Niedersachsen und Bremen als zuverlässiger Partner zur Seite. Mit der Befragung wollte der Verband herausfinden, ob und welchen Fort- und Weiterbildungsbedarf kleine Museen für sich sehen.

Zunächst wollte der Verband wissen, ob die Akteure im Rahmen ihrer Museumstätigkeit schon einmal an einer Qualifizierungs- oder Weiterbildungsmaßnahme (nicht zwangsläufig beim MVNB) teilgenommen haben. Das Ergebnis ist ziemlich ausgeglichen, obwohl eine kleine Mehrheit (51,16 Prozent) bisher keine Qualifizierungs- und

**Grafik 23**

#### Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen



**Tabelle 10**

**Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen nach Museumssparten  
(Angaben in Prozent)**

	Geschichtsmuseen	Heimatismuseen	Landwirtschaftliche Museen	Technik-historische Museen	Durchschnittswert aller befragten Museen
Ja	64,29	41,67	26,67	31,71	48,84
Nein	35,71	58,33	73,33	68,29	51,16

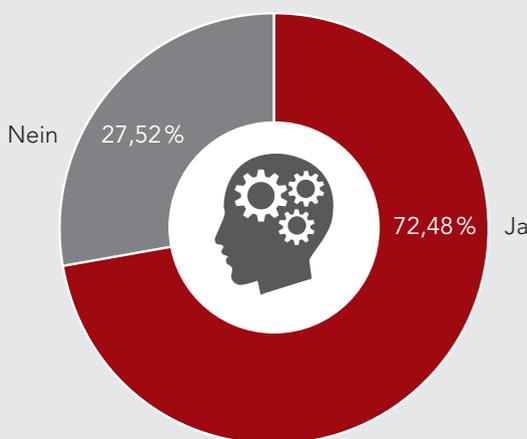
Weiterbildungsmaßnahmen genutzt hat.

Der Unterschied zwischen haupt- und ehrenamtlich geführten Museen relativiert dieses Ergebnis. Während 94,23 Prozent der hauptamtlichen Akteure bisher an Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, bejahten diese Frage 35,42 Prozent der Ehrenamtlichen.

Die Auswertung nach Museumssparten (siehe Tabelle 10) ergab, dass die Vertreter aus den Geschichtsmuseen in der Vergangenheit häufiger an Fortbildungsmaßnahmen teilnahmen (64,29 Prozent) als die Mitarbeiter Landwirtschaftlicher Museen (26,67 Prozent).

**Grafik 24**

**Interesse an Fort- und Weiterbildungsprogrammen**



Die Frage, ob überhaupt Interesse bei den Vertretern aus kleinen Museen am Fort- und Weiterbildungsprogramm des MVNB besteht, bejahte die große Mehrheit der Akteure (72,48 Prozent). Kein Interesse äußerten hingegen deutlich weniger Befragte (27,52 Prozent). Analysiert man deren Begründungen, zeichnet sich folgendes Bild: Für die überwiegende Mehrheit ist der Zeitmangel ausschlaggebend (39,44 Prozent). Daneben spielen das Alter und die Gesundheit (18,31 Prozent) eine wichtige Rolle, aber auch die Überzeugung, dass „genug Fachkunde“ vorhanden und deshalb eine Teilnahme an Fortbildungen nicht notwendig sei (11,27 Prozent). Vereinzelt Antworten waren:

*„zu hohe Gesamtkosten“  
„andere Prioritäten“  
„kein Bedarf“  
„ist nicht hilfreich“  
„haben das Gütesiegel“*

Bei den hauptamtlich geführten Museen hat die überwiegende Mehrheit der Befragten (82,69 Prozent) Interesse an Fortbildungen. Als Gründe für kein Interesse wurden Zeitmangel und Altersgründe angegeben. Bei den ehrenamtlich geführten Museen hat der überwiegende Teil der Akteure ebenfalls Interesse an Fortbildungen des Verbandes (68,23 Prozent). Auch hier sind Zeitmangel sowie Alter und Gesundheit die häufigsten Gründe, um Fortbildungen nicht in Betracht zu ziehen.

Nach Museumssparten aufgeschlüsselt, ergeben sich keine grundsätzlichen Veränderungen gegenüber den vorherigen Ergebnissen. Grundsätzlich hat die Mehrheit (spartenübergreifend) Interesse, an Fortbildungen des MVNB teilzunehmen. Wenn dies nicht der Fall ist, gelten auch hier Zeitmangel, Alter und Gesundheit als häufigste Hinderungsgründe. Nur eine kleine Auffälligkeit ist zu erwähnen: Mit deutlichem Abstand haben die Technikhistorischen Museen am wenigsten Interesse an Fortbildungen des Verbandes (63,41 Prozent). Bei den anderen Sparten liegen die Werte im 70-Prozent-Bereich (zwischen 71,43 und 75,00 Prozent).

## Themenwünsche

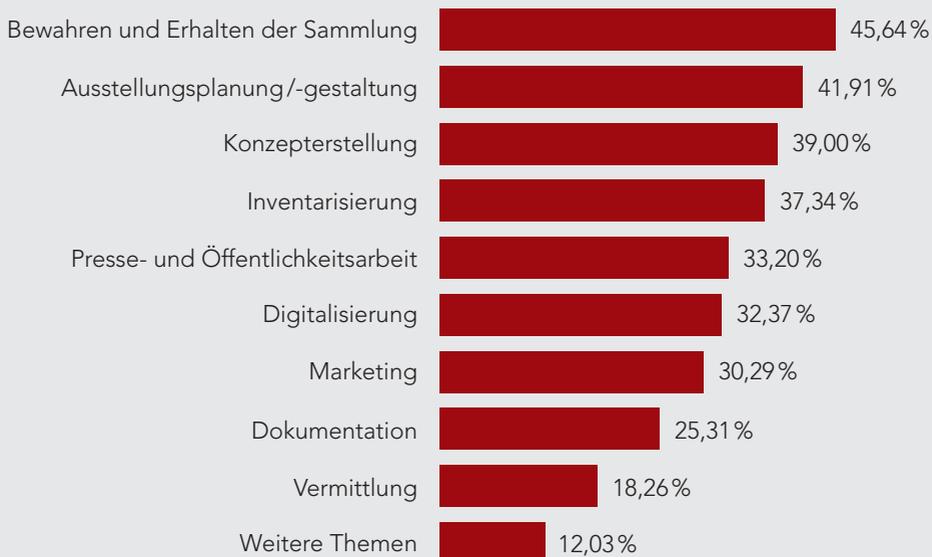
Um ein attraktives und passendes Programm für die Vertreter kleiner Museen entwickeln zu können, hat der MVNB die Frage nach den Themen gestellt.<sup>1</sup>

Zu folgenden Themen würden sich die Befragten Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote wünschen: zu Fragen des Bewahrens und Erhaltens der Sammlungen (45,64 Prozent), zu Ausstellungsplanung und -gestaltung (41,91 Prozent), zu Konzepterstellung (39,00 Prozent), Inventarisierung (37,34 Prozent) sowie zu Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (33,20 Prozent).

Vereinzel wurden Themen gewünscht wie: Angebote zu gesetzlichen Neuerungen (Abgaben, Verwertungs- und Urheberrechte), zum Management (Haushaltsplanung, Betriebsführung, Personal) oder Aufbau und Gründung einer Stiftung.

Der Vergleich zwischen haupt- und ehrenamtlich geführten Museen ergibt für die Entwicklung eines zukünftigen Fortbildungsprogramms interessante Anhaltspunkte.<sup>2</sup> Übereinstimmend wünschen sie Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote zu den Themen Bewahren und Erhalten der Sammlung, Aus-

**Grafik 24** Themenwünsche



stellungsplanung und -gestaltung, Konzepterstellung sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Würden aber nur die Ergebnisse der hauptamtlich geführten Museen berücksichtigt werden, fänden Marketing und Vermittlung größeres Interesse als Veranstaltungen zum Thema Inventarisierung. Im Umkehrschluss heißt das, Inventarisierung ist eine deutlich größere Aufgabe bei den ehrenamtlich geführten Museen, während die Vermittlung der Inhalte bei ihnen auf deutlich geringeres Interesse stößt.

Mit Blick auf die Museumssparten lässt sich sagen, dass Ausstellungsplanung und -gestaltung bei Geschichts- und Technikhistorischen Museen auf das größte Interesse stoßen. Auch spielt die Konzepterstellung für beide Sparten eine bedeutende Rolle. Bei Heimat- und Landwirtschaftlichen Museen hingegen liegt das größte Interesse in den Themen Bewahren und Erhalten sowie der Inventarisierung.

Will man ein auf Museumssparten zugeschnittenes Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebot anbieten, so müssten folgende Themen darin berücksichtigt werden:

Geschichtsmuseen bevorzugen Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote zu den Themen Ausstellungsplanung und -gestaltung, Konzepterstellung, Bewahren und Erhalten der Sammlung, Marketing sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Heimatmuseen favorisieren die Themen Bewahren und Erhalten, Inventarisierung, Ausstellungsplanung und -gestaltung, Digitalisierung und Konzepterstellung.

Landwirtschaftliche Museen setzen den Schwerpunkt auf die Themen Inventarisierung, Bewahren und Erhalten der Sammlung, Digitalisierung, Ausstellungsplanung und -gestaltung und Marketing.

Technikhistorische Museen fokussieren sich lieber auf die Themen Ausstellungsplanung und -gestaltung, Konzepterstellung, Bewahren und Erhalten der Sammlung, Inventarisierung und Marketing.

---

<sup>1</sup> Auch zu dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich.

<sup>2</sup> Diese sind bereits in Teilen in das Jahresprogramm 2019 des MVNB eingeflossen. Siehe [https://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/verband/dokumente/Homepage/Jahresprogramm\\_2019\\_Web\\_final.pdf](https://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/verband/dokumente/Homepage/Jahresprogramm_2019_Web_final.pdf) (zuletzt abgerufen am 20.01.2019).



## 3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

---

Mit 557 Einrichtungen und Sammlungen gehören Niedersachsen und Bremen zu den Bundesländern mit der größten Dichte an kleinen Museen. Sie repräsentieren in vielfältiger Weise die lokale und regionale Erinnerungskultur, aber auch die Kunst- und Kulturszene. Die umfangreiche Befragung 2017/18 diente dazu, Informationen von der Vielzahl der kleinen Museen zu erhalten, die Ansatzpunkte für konkrete Handlungsfelder und Unterstützungsmaßnahmen durch den MVNB bieten. Sie ergab ein Gesamtbild über die aktuelle Situation und Vielfalt der niedersächsischen und bremischen Museumslandschaft.

Folgende Merkmale prägen das durchschnittliche **kleine Museum**:

- Heimatmuseum in Trägerschaft eines Vereins,
- Eröffnung in den 1990er/2000er Jahren,
- ehrenamtliche Museumsleitung, die sich selbständig in die Museumsarbeit eingearbeitet hat, eine Nachfolgeregelung existiert nicht,
- es finanziert sich über Spenden und Mittel des Förder- oder Trägervereins, das Geld ist knapp, reicht aber aus,
- gesammelt werden vorwiegend Objekte zu Geschichte, Handwerk und Alltagskultur,
- die Sammlung ist im Besitz des Träger- oder Fördervereins und fällt im Falle einer Museums-schließung an die Gemeinde,
- die Sammlung wird dokumentiert (mit digitaler Objektfotografie),
- das Depot bietet zwar gute Bedingungen, der Platz reicht aber nicht aus,
- gezeigt werden Dauer- und Sonderausstellungen (bis zu zwei im Jahr),
- Führungen werden auf Anfrage angeboten,
- regelmäßige Veranstaltungen (Internationaler Museumstag, Vorträge usw.) ergänzen das Angebot,
- informiert wird mit Hilfe von Pressemitteilungen und Flyern,
- es fehlt am meisten an Mitarbeitern, Geld und Zeit,

- die Weiterentwicklung der Ausstellung sowie Nachwuchs- und Mitgliederwerbung sind drängendste Vorhaben,
- Vertreter haben bereits weitgehend an Fort- und Weiterbildungen teilgenommen und haben weiterhin Interesse an diesen,
- es besteht besonderes Interesse an Fort- und Weiterbildungen zu den Themen: Bewahren und Erhalten der Sammlung, Ausstellungsplanung und -gestaltung sowie Konzepterstellung.

Das durchschnittliche **hauptamtlich geführte** kleine Museum zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Geschichtsmuseum in Trägerschaft eines Vereins,
- die Museumsleitung arbeitet nach Konzepten, eine Nachfolgeregelung existiert nicht,
- das Museum finanziert sich über Eintrittserlöse und Zuwendungen der Kommune, das Geld ist knapp, reicht aber aus (trotzdem bewertet es seine finanzielle Situation pessimistisch),
- gesammelt werden vorwiegend Objekte zu Geschichte, Alltagskultur, Handwerk und Kunst,
- die Sammlung befindet sich im Besitz des Träger- oder Fördervereins und fällt bei einer Museumschließung an die Gemeinde,
- die Sammlung wird häufiger dokumentiert (mit digitaler Objektfotografie und Eingangsbuch) und weist einen höheren Erfassungsgrad auf als bei ehrenamtlich geführten Museen,

- das Depot bietet gute Bedingungen, der Platz reicht aber nicht aus (insgesamt wird die Depot-situation kritisch bewertet),
- präsentiert eine Dauerausstellung,
- Sonderausstellungen werden häufiger gezeigt (zwei und mehr pro Jahr),
- Führungen werden regelmäßig angeboten,
- regelmäßige Vorträge und Lesungen ergänzen das Angebot,
- informiert wird vorrangig mit Hilfe der eigenen Internetseite,
- es fehlt an Zeit,
- die Weiterentwicklung der Ausstellung, der Ausbau der Vermittlungsarbeit und die finanzielle Absicherung sind die drängendsten Vorhaben,
- Akteure haben zu fast 100 Prozent bereits an Fort- und Weiterbildungen teilgenommen und haben auch weiterhin Interesse an ihnen,
- es besteht besonderes Interesse an Fort- und Weiterbildungen zu den Themen: Konzepterstellung, Marketing und Vermittlung.

Das durchschnittliche **ehrenamtlich geführte** kleine Museum lässt sich wie folgt charakterisieren:

- Heimatmuseum in Trägerschaft eines Vereins,
- die Museumsleitung hat sich selbstständig in die Museumstätigkeit eingearbeitet, eine Nachfolgeregelung existiert nicht,
- das Museum finanziert sich überwiegend über Spenden,

Zuwendungen des Förder- oder Trägervereins und über Eigenleistungen, das Geld ist zwar knapp, reicht aber aus,

- gesammelt werden vorwiegend Objekte zu Handwerk, Geschichte und Alltagskultur,
- die Sammlung befindet sich mehrheitlich im Besitz des Träger- oder Fördervereins und fällt bei einer Museumsschließung an die Gemeinde,
- die Sammlung wird deutlich seltener dokumentiert (wenn, dann mit digitaler Objektfotografie) und weist einen niedrigen Erfassungsgrad auf,
- verfügt zwar über gute Bedingungen im Depot, der Platz reicht aber nicht aus,
- präsentiert eine Dauerausstellung,
- zeigt deutlich seltener Sonderausstellungen (wenn, dann bis zu zwei im Jahr),
- bietet Führungen in der Regel nur auf Anfrage an,
- bietet regelmäßig Museumsfeste und Märkte als ergänzende Veranstaltungen an,
- informiert vorrangig mit Pressemitteilungen und Flyern,
- fehlt es am meisten an Nachwuchs,
- die Gewinnung von Nachwuchs ist **das** dominierende Vorhaben, erst danach geht es um die Weiterentwicklung der Ausstellung sowie um Inventarisierungsvorhaben,
- Akteure haben bisher seltener an Fort- und Weiterbildungen teilgenommen, haben aber Interesse an ihnen,

- Interesse besteht an Fort- und Weiterbildungen zu den Themen: Bewahren und Erhalten der Sammlung, Ausstellungsplanung und -gestaltung sowie Inventarisierung.

Über die Situation in den kleinen Museen und die Notwendigkeit, sich intensiver um sie zu kümmern, möge der folgende Kommentar dieses Kapitel beenden:

***Danke, dass Sie diese Arbeit für die Kleinen leisten wollen und zugehört haben.***

Nun lautet die Devise:

***Nicht so viele Umfragen beantworten! Anpacken & Machen.***



## 4. Perspektiven für die kleinen Museen – Die Museumsschule!

---

Im Rahmen des Museumsgütesiegels nahmen in der Vergangenheit bereits einzelne kleine, sowohl haupt- wie ehrenamtlich geführte Museen erfolgreich am Prozess zur Qualitätssicherung und Qualifizierung teil. Allerdings waren dies nur wenige, mutige, Einrichtungen – nicht eins zu eins vergleichbar mit dem Großteil der Häuser, die an der Umfrage „Zum Stand der niedersächsischen und bremischen kleinen Museen 2017/18“ teilnahmen. Ausgehend vom 2016 entwickelten Kerngedanken des MVNB, die Unterstützung und Aufwertung der kleinen Museen maßgeblich voranzutreiben, und auf den Ergebnissen der Umfrage aufbauend, entstand das Projekt **Die Museumsschule!**

### **Die Museumsschule!**

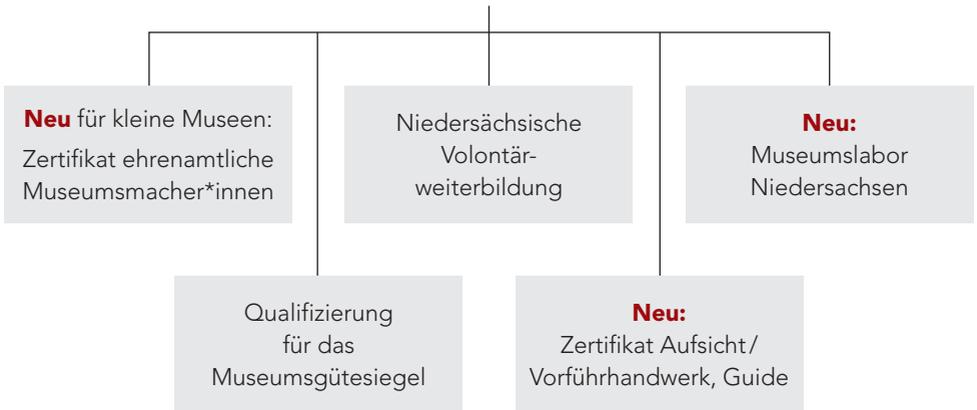
Mit dem Projekt der Museumsschule will der Verband weitere, vor allem kleine Einrichtungen, die über ein Grundpotential verfügen und veränderungsbereit sind, durch Beratung und Schulung in einem zukunftsweisenden Entwicklungsprozess begleiten. Mit einem spezifischen Angebot und

Programm zur begleitenden Erneuerung und Transformation der Einrichtungen sollen kleine haupt- und ehrenamtlich geführte Museen sensibilisiert und zukunftsorientiert aufgestellt werden. Im Fokus steht die Gewinnung weiterer neuer Akteure zur Stärkung und Verjüngung der Teams vor Ort.

Kleine Museen sollen angeregt werden, ihre personelle Situation gemeinsam mit den Betroffenen zu verbessern, um mit verstärkten und geschulten Teams mehr und neues Publikum für ihr kulturelles Bildungs-, Lern- und Unterhaltungsangebot zu gewinnen. In ländlichen Regionen sollen auf diese Weise Menschen für kulturelle Arbeit motiviert und geschult werden. Als positiver Nebeneffekt wird die Auseinandersetzung mit dem Ort und der umgebenden Kulturlandschaft gefördert und die regionale Identität gestärkt.

Zentraler Baustein ist dabei der Aufbau eines flächendeckenden Schulungsangebotes mit kompakten Lehrgangsangeboten für haupt- und ehrenamtliche Mit-

# DIE MUSEUMS! SCHULE!



arbeiterinnen und Mitarbeiter in den kleinen Museen. Anfang 2019 startete der MVNB sein neues und erweitertes Projekt Die Museumschule!

Hier finden Sie auf der einen Seite viel Neues, auf der anderen Seite aber auch bewährte Formate des umfassenden Qualifizierungs- und Qualitätssicherungsprogramms für Museen.

Neu sind die Zertifikate für ehrenamtliche Museumsmacher\*innen, um die vielen kleinen Museen gezielt anzusprechen. Neu sind auch die Zertifikate für die Bereiche Aufsicht, Vorführhandwerk und Museumsführer/Guide sowie das Museumslabor Niedersachsen. Weiterhin im Angebot sind selbstverständlich die bewährten Bereiche zur Vorbereitung des Museumsgütesiegels sowie die

niedersächsischen Volontärweiterbildungen, letztere mit überarbeiteten und aktualisierten Inhalten.

## **Zertifikat ehrenamtliche Museumsmacher\*innen**

Insbesondere das „Zertifikat ehrenamtliche Museumsmacher\*innen“ soll hier hervorgehoben und näher vorgestellt werden, da seine Entwicklung doch wie keine der anderen Projektsäulen auf den Ergebnissen der Umfrage 2017/18 basiert.

Das Zertifikat wendet sich an ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den kleinen und mittleren Museen sowie an in der Regional- und Heimatforschung Interessierte. Ziel des MVNB ist es, insbesondere die Grundlagenarbeit durch praxisnahe Aus- und Weiterbildung zu stärken. Die

ausgewählten Themen orientieren sich an den Ergebnissen der vom MVNB Ende 2017/Anfang 2018 durchgeführten Umfrage unter 557 kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen.

Der Lehrgang vermittelt den Teilnehmenden fundiertes Wissen für die Museumspraxis durch erfahrene Fachdozentinnen und -dozenten, Expertengespräche, Beratung und Besuche von Ausstellungsorten in Niedersachsen und Bremen. Im Mittelpunkt des sechs Bausteine umfassenden Lehrgangs steht neben der Vermittlung grundlegender Kompetenzen in der Museumsarbeit die Vernetzung der ehrenamtlichen Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter. Hinzu kommen aktuelle Themenbereiche wie Museums- und Vereinsmanagement, Mitarbeiterführung, interne und externe Kommunikation. Die Förderung der Weiterentwicklung von kleinen Museen zu Kulturzentren ihrer Standortkommunen und die Beteiligung vieler Bevölkerungsgruppen – ganz besonders jüngerer Menschen – sowie die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher sind weitere Ziele des Schulungsangebotes.

Um die enge Verbindung von Museumsarbeit mit Heimat- und Regionalforschung herauszustreichen, engagiert sich der MVNB im Bereich der Wissensvermittlung und Weiterbildung für Heimatforscherinnen und -forscher. Sie stellt deshalb einen weiteren wichtigen Themenbereich dar.

Das Programm der Museumsschule orientiert sich an den Standards für Museen des Deutschen Museumsbundes und den „Ethischen Richtlinien für Museen“ (ICOM) für die Kernaufgaben der Museumsarbeit. Zu den Kernaufgaben können Teilnehmende ihr Wissen auffrischen und zusätzliches Wissen erwerben. Alle Seminare werden von ausgewiesenen Museumsfachleuten geleitet.

### **Insgesamt werden die folgenden sechs Bausteine angeboten:**

1. **Mit dem Museumskompass durch das Museum** (Grundlagen des Museums),
2. **Mit guter Organisation zum Erfolg** (Museumsorganisation),
3. **Museum pur – Sammeln, Bewahren und Forschen weiterentwickeln** (Sammlungsbetreuung),
4. **Unser Ziel sind die Besucher, ob klein oder groß** (Ausstellen und Vermitteln),
5. **Kommunikation und Marketing für kleine Museen** (Kommunikation und Marketing),
6. **Helden im Museum – Ehrenamtliche gewinnen** (Ehrenamt fördern).

Innerhalb dieser Bausteine gibt es mehrere Seminare, Workshops oder ähnliche Veranstaltungsformate. Für das Zertifikat muss je eine Veranstaltung aus einem der sechs Themenbereiche nach freier Wahl absolviert werden (insgesamt 6 Seminare). Das System von Bausteinen ermöglicht es, Kurse nach persönlichen Interessen auszuwählen oder bestimmte Inhalte zu vertiefen.

Der MVNB empfiehlt die Abwicklung des Lehrgangs in zwei Jahren. Jedes Seminar kann auch einzeln gebucht werden, unabhängig davon, ob das Zertifikat angestrebt wird. Im Idealfall wird dieser Prozess durch eine begleitende Fachberatung vor Ort ergänzt. Die Ergebnisse dieses Gesprächs oder dieser Gespräche und die daraufhin entwickelten Konzepte sollen nicht nur in den tragenden Vereinen, sondern auch in den Gremien der jeweiligen Kommune vorgestellt werden.

### **Ziele, die wir damit verbinden**

Inhaltlich wie strukturell sollen die Potentiale der kleinen Museen ermittelt und verstärkt werden. Ziele und Ergebnisse dieses Prozesses können dabei sein:

- Implementierung der Kernaufgaben der Museen,
- Gewinnung neuer Akteure und deren Schulung für neue Aufgaben,
- Gewinnung eines neuen, jüngeren Publikums,
- Erhalt und Veränderung der kulturellen Versorgung in der Fläche,
- Synergien mit lokalen Archiven und Bibliotheken durch Kooperationen,
- Erarbeitung von Bezügen der Museumsinhalte zur Kulturlandschaft der Region und der Lebenswirklichkeit der Menschen,
- Schaffung von neuen Netzwerken,
- Modernisierung der kulturellen Infrastruktur,
- Förderung der touristischen Attraktivität,
- Sicherung des kulturellen Erbes.

Mittels individueller Beratung der Museen, ihrer Träger und Partner vor Ort, der Entwicklung spezieller Schulungsangebote, der Förderung der Vernetzung in den regionalen Netzwerken will der MVNB den Professionalisierungsgrad der Akteure erhöhen und Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Am Ende dieses Prozesses der Qualitätssicherung und Qualifizierung soll die Modernisierung und Transformation der Einrichtung und/oder die Teilnahme des Museums am Museums-gütesiegel stehen. Sicherlich aber auch die persönliche Erkenntnisweiterung jedes Einzelnen.

Unsere Erhebung 2017/18 macht deutlich, dass rund 80 Prozent der Museen in Niedersachsen als kleine Museen gelten können und ihre Mehrzahl sich in kleinen Städten und Gemeinden befindet. Diese Einrichtungen versorgen den ländlichen und kleinstädtischen Raum flächendeckend mit kulturellen Angeboten, die zum Teil beträchtliches Publikum aufweisen können.

Andere kleine Museen stehen unter besonderem Druck, besonders wenn die Besuchszahlen – oftmals im öffentlichen Bereich als zentrales Leistungskriterium angesehen – stagnieren oder sinken. Darüber hinaus kann die Finanzierungsbereitschaft der Städte und Gemeinden für die in die Jahre gekommenen Häuser nachlassen oder gar nicht erst vorhanden. Schließlich geht es im Zeitalter von Urbanisierung, Globalisierung, Digitalisierung, Migration, Multi-

kulturalität, Integration, Inklusion und demographischem Wandel um die Zukunft vieler, nicht nur kleiner Museen. Hier nicht zu verzagen, sondern die Herausforderungen und Chancen zu erkennen, dafür will der MVNB mit seinem neuen Projekt Die Museumsschule! stehen. Schließlich haben kleine, ehrenamtlich geführte Museen bereits bewiesen, dass sie sogar das Museumsgütesiegel erreichen können, wie die Beispiele in Osterwald, Seelze, Wischhafen und Salzbergen beweisen – um nur einige zu nennen.

Der Museumsverband bietet auch Städten und Gemeinden in Fragen der Zukunft von Museen in der eigenen Kommune seinen fachlichen Rat an. Gemeinsam mit dem Museumspersonal, Vereinsvertretern, weiteren sozialen und kulturellen Akteuren vor Ort, Schulen und Kommunalvertretern können unter Begleitung des Museumsverbandes neue zukunftsfähige Konzepte für offene Museen entwickelt werden. Der Museumsverband ist überzeugt von der Chance gestärkter Museen und ihrem Nutzen für das kommunale Kulturleben. 



# 5. Lernen durch Bewerten – Evaluationen als Instrument der Organisationsentwicklung

Sebastian Baier

---

## Die „Bewertungsgesellschaft“

Qualität und deren Bewertung sind längst nicht mehr exklusive Themen für gewinnorientierte Unternehmen, sondern sind ebenso in Non-Profit-Organisationen präsent.<sup>1</sup> Dabei hat sich gezeigt, dass die Anwendung von Bewertungsverfahren insbesondere dort an Dynamik gewonnen hat, wo eine wachsende Komplexität des Arbeitsalltags auf einen gewissen Koordinationsbedarf trifft. Dieser resultiert wiederum aus unklaren Qualitätskriterien und der gleichzeitigen Erwartung nach mehr Transparenz.<sup>2</sup> Eine Gemengelage, die so auch auf den Museumssektor zutrifft und damit Diskussionen über Standards, deren Prüfung und Verbesserung sowie eine darauf basierende kriteriengeleitete Kulturpolitik und -förderung eher noch verstärken dürfte.

## Funktionen von Evaluationen

An dieser Stelle müssen zwei Funktionen von Evaluationen differenziert werden: Die dominierende Perspektive auf Bewertungspraktiken im Museumsbereich definiert diese als Instrumente der Informationsgewinnung. Dabei kommen von quantitativen Befragungen großer und repräsentativer Stichproben bis hin zu qualitativen Studien mittels Interviews verschiedenste Methoden der empirischen Sozialforschung zum Einsatz.

Evaluationen als Mittel zur Datenerhebung sind in Museen, Museumsverbänden oder Trägerinstitutionen weitestgehend etabliert.

Ziel dieses Beitrages ist allerdings eine andere Perspektive auf Bewertungsverfahren – als Instrumente der Organisationsentwicklung. Einerseits sollen dadurch alle an Evaluationen beteiligten Akteure dafür sensibilisiert werden, dass

Bewertungen nicht erst durch die Verarbeitung ihrer Ergebnisse, sondern bereits während des Prozesses Wirkungen entfalten können. Dort, wo ein solches Verständnis vorhanden ist oder Bewertungsverfahren gezielt für Veränderungsimpulse in Museen eingesetzt werden (z. B. im Rahmen des Museumsgütesiegels des MVNB), herrscht allerdings entweder eine vereinfachte Vorstellung von deren Wirkungsweisen, die tiefergehenden Überprüfungen nicht standhält, oder es fehlt am analytischen Rüstzeug, um die vielfältigen Tiefenwirkungen systematisch erfassen zu können.

Daher geht es im Folgenden darum, den Ausgangspunkt für einen Ansatz zu skizzieren, der sowohl Befragten als auch Befragenden die Möglichkeit gibt, die Auswirkungen von Bewertungsverfahren in der nötigen Komplexität und dennoch praxisnah beschreiben sowie gestalten zu können.

### **Exkurs: Evaluationen und der Vorwurf des „window dressings“**

Warum ist es so, dass Bewertungspraktiken häufig nicht so wirken wie von Evaluatoren vorgesehen? Hier kommt eine dritte Funktion von Evaluationen ins Spiel: Sie wirken als ein seriöser Beleg für Qualität und Leistungen – sie verleihen Organisationen damit Legitimation. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Verfahren mit einem symbolischen Nachweis verbunden sind, wie das beispielsweise bei Zertifizierungen der Fall ist. Hier

konnte bereits vielfach empirisch festgestellt werden, dass für Organisationen ein besonderer Anreiz besteht, die Legitimationswirkung von Bewertungsprozessen mitzunehmen, ohne sich dem Aufwand von tatsächlichen Veränderungen zu stellen.<sup>3</sup> Möglich wird das dadurch, dass Evaluatoren häufig nur sehr punktuell prüfen können. So ist es Organisationen möglich, zum Zeitpunkt einer Prüfung ein bestimmtes Bild abzugeben, das von der alltäglichen Praxis stark abweicht.<sup>4</sup>

Jüngste Forschungen haben gezeigt, dass es sich bei solchen Vorgehensweisen zunehmend um Ausnahmefälle handelt. Das hängt mit der steigenden Akzeptanz von Bewertungsverfahren zusammen. Auch Untersuchungen im Rahmen des Museumsgütesiegels haben erwiesen, dass zwar solche Entkopplungen von Außen- und Innenwirkung vorkommen – dieses Verhalten aber nicht die Regel darstellt.<sup>5</sup> Damit rücken diejenigen Fälle in den Fokus, bei denen eine **echte** Wirkung von Evaluationen nicht bereits an grundsätzlichen Blockadehaltungen scheitert.<sup>6</sup>

### **Nachhaltigkeit von Evaluationen – ein Prozessmodell**

Eine entscheidende Wirkungsdimension, die auch für Akteure im Museumssektor relevant ist, stellt die Frage zur **Nachhaltigkeit** von Veränderungen im Rahmen von Bewertungsprozessen dar. Diese hängt dabei entscheidend davon ab, wer bei Evaluationen in Orga-

nisationen eigentlich lernt: Sind es einzelne Individuen, Gruppen oder bleibt unabhängig von konkreten Personen etwas langfristig in der Organisation verankert? Dieser Frage lässt sich anhand eines simplen Prozessmodells nachgehen, da die Grundstruktur von Veränderungen in Organisationen immer gleich ist: Am Anfang steht eine **Irritation** (1) einzelner Organisationsmitglieder durch einen ungewohnten Impuls. Im Austausch mit anderen Personen werden diese Wahrnehmungen in Gruppen **interpretiert** (2) und es entstehen neue geteilte Ansichten. Erst wenn sich diese in organisationsweiten Systemen, Strukturen oder Strategien niederschlagen, kann von **institutionalisierten** (3) Veränderungen ausgegangen werden.<sup>7</sup>

(1) Irritation: Werden weder Evaluationsverfahren noch deren Resultate in irgendeiner Form als relevant, gewinnbringend oder zumindest außergewöhnlich wahrgenommen, wird keine **Irritation** erreicht, die einen Veränderungsprozess überhaupt erst in Gang bringen könnte. Evaluatoren sollten ihre Verfahren daher direkt mit konkreten Alltagsproblemen der Museumsmitarbeiter verknüpfen und nicht nur wie häufig die Funktionen der Informationsgewinnung oder Legitimitätssteigerung betonen. Die Wahrscheinlichkeit für ein erfolgreiches Durchlaufen der anschließenden Phasen erhöht sich mit der Anzahl der Personen, die das Verfahren als sinnvollen Veränderungsimpuls wahrnehmen. Entsprechend sollte

das Verfahren als für verschiedene Aufgabenbereiche und damit Mitarbeitergruppen relevant dargestellt werden.<sup>8</sup>

Die Mitarbeiter müssen dagegen an ihrer **Irritationsfähigkeit** arbeiten, um überhaupt für Veränderungsimpulse empfänglich zu sein. Dies passiert durch die Schaffung von (heterogenen) Netzwerken: Wer regelmäßig im Austausch mit unterschiedlichen Personen steht, wird zwangsläufig häufiger mit verschiedenartigen Perspektiven konfrontiert und muss den eigenen Wissensstand hinterfragen.<sup>9</sup>

(2) Interpretation: Die gemeinsame **Interpretation** der bis dahin individuellen Impulsverarbeitung erfolgt durch Interaktion in Gruppen. Grundvoraussetzung für die weiteren Phasen des Veränderungsprozesses sind entsprechende Situationen, in denen sich Mitarbeiter eines Museums über die Inhalte des Verfahrens austauschen können.<sup>10</sup> Um einen solchen Austausch fruchtbar werden zu lassen, hilft es, die kommunizierten Inhalte greifbar und verständlich aufzubereiten. Welche Kommunikationsstrategie zum Einsatz kommen soll, ist kontextabhängig und hängt von den beteiligten Personen ab – häufig kann es sinnvoll sein, verschiedenartige Mechanismen parallel einzusetzen, um auch heterogene Gruppen vollständig mitzunehmen.<sup>11</sup> Neben dem Wie der Kommunikation ist die Frage nach dem Wer relevant. Für Evaluatoren kann es daher sinnvoll sein, weitere

externe und interne Akteure mit hoher fachlicher oder persönlicher Legitimation zur Kommunikation in Bewertungsverfahren hinzuzuziehen.

Analog zum vorherigen Abschnitt ist die **Interpretationsfähigkeit** einer Organisation ein Faktor. Sind die skizzierten Austauschprozesse eingeübt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Veränderungsprozesse in der Zukunft.<sup>12</sup> Für einen Abschluss dieser Phase von Veränderungen genügt es nicht allein, solche Austauschprozesse zu initiieren. Entscheidend ist, dass am Ende zwischen den Interaktionspartnern geteilte Interpretationen stehen, die zumindest vorerst in der konkreten Kommunikationssituation Bestand haben.<sup>13</sup>

(3) **Institutionalisierung**: Eine zentrale Herausforderung bei der Steuerung von Veränderungsprozessen ist die Überführung von den im Austausch erarbeiteten Inhalten in Wissensbestände einer Organisation. Diese sind dann einerseits für die nicht an der Interaktion unmittelbar beteiligten Mitarbeiter zugänglich und andererseits so abrufbar, dass sie tatsächlich in variierenden Kontexten des Arbeitsalltags anwendbar sind. Ausgangspunkt ist daher die Entwicklung von allgemeingültigen Handlungsregeln und -routinen auf Basis der zuvor vereinbarten Interpretation im Bewertungsverfahren. Diese können sich dann in schriftlichen Dokumenten (z. B. Leitfäden) niederschlagen oder

mündlich (z. B. Besprechungen) verbreitet werden.<sup>14</sup> In einem nächsten Schritt gilt es diese formalen Regeln und Routinen innerhalb der Organisation zu legitimieren, damit sie von den Mitarbeitern nicht nur gekannt und verstanden, sondern auch akzeptiert werden. Für eine solche Legitimation können verschiedene Mechanismen verwendet werden, beispielsweise indem konkret dargestellt wird, inwiefern die veränderten Verhaltensweisen zu Verbesserungen im Arbeitsalltag führen. Als ganz zentral gelten dabei organisationsinterne Vorbilder, die auf dieser Basis Erfolge vorzuweisen haben und diese sichtbar präsentieren können. Aber auch externe Experten können eingesetzt werden, wenn diese eine besondere Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern oder auf dem Gebiet der zu verändernden Handlungen und Strukturen vorweisen können.<sup>15</sup>

Etliche Studien aus dem Bereich der Organisationsforschung haben zudem gezeigt, dass es Organisationsmitgliedern leichter fällt, neue Verhaltensweisen und Strukturen als legitim zu akzeptieren, wenn sie nicht nur deren Nutzen kennen, sondern gleichsam überzeugt davon sind, dass die aktuellen Handlungsrountinen negative Konsequenzen für ihren Arbeitsalltag haben.<sup>16</sup> Da dieser status quo häufig mit früheren Entscheidungen einzelner Mitarbeiter in Verbindung gebracht wird, hängt die **Institutionalisierungsfähigkeit** einer Organisation folglich u. a. mit ihrer Fehlerkultur zusammen.

## Evaluation der Evaluation und die lernende Organisation

Die voranstehenden Ausführungen zum Prozess von Veränderungen in Organisationen geben allen an Bewertungsverfahren beteiligten Akteuren ein analytisches Rüstzeug an die Hand, mit dem sich Evaluationen systematisch planen und umsetzen lassen. Außerdem wird eine **Evaluation der Evaluation**, d. h. die Feststellung der Wirkung eines Verfahrens auf Basis vergleichbarer Kriterien möglich.<sup>17</sup> Gerade dieser Aspekt sollte auch für die Finanzierer von Evaluationen relevant sein, um feststellen zu können, ob die von ihnen unterstützten Verfahren tatsächlich nachhaltig wirken.

Die Organisationsforschung bietet neben der skizzierten Möglichkeit

der Erfassung der Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen weitere Ansätze, um die Wirkung von Bewertungsverfahren analysieren und steuern zu können. Dazu zählt die Frage nach dem **Tiefgang**: Evaluationen können so konstruiert werden, dass deren Wirkung noch tiefgreifender als reine Handlungsanpassungen ist und sie Organisationen ermöglichen, die eigenen Zielsetzungen als Basis dieser alltäglichen Praktiken zu hinterfragen. Als weitere Steigerung können solche Verfahren dazu beitragen, die Kompetenz zur Selbstreflexion an sich zu erhöhen, d. h. Museen zu lernenden Organisationen zu machen, die sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen können.<sup>18</sup>



- 
- <sup>1</sup> Vgl. Margaret Somers, Fred Block: From Poverty to Perversity. Ideas, Markets, and Institutions over 200 Years of Welfare Debate. In: *American Sociological Review* 70, 2005, S. 260-287.
  - <sup>2</sup> Vgl. Michele Lamont: Toward a comparative sociology of valuation and evaluation. In: *Annual Reviews Sociology* 38, 2012, S. 201-221.
  - <sup>3</sup> Vgl. Nikolaus Beck, Peter Walgenbach: Technical efficiency or adaption to institutional expectations? The adaption of ISO 9000 standards in the German mechanical engineering industry. In: *Organization Studies*, 2005, S. 841-866.
  - <sup>4</sup> Vgl. Sebastian Baier: Der ‚Blick hinter die Fassade‘. Ansätze einer Tiefenanalyse von Evaluationen im Museumssektor. In: *Zeitschrift für Kulturmanagement* 2, 2016, S. 13-35.
  - <sup>5</sup> Vgl. Diese Erkenntnisse wurden im Rahmen der Dissertation des Autors gewonnen und werden mit der Publikation der Arbeit veröffentlicht.
  - <sup>6</sup> Vgl. Patricia Bromley, Walter Powell: From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. In: *The Academy of Management Annals*, 2012, S. 1-48.
  - <sup>7</sup> Vgl. Mary Crossan, Henry Lane, Roderick White: An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. In: *The Academy of Management Review* 24, 1999, S. 522-537.
  - <sup>8</sup> Vgl. Vera Schuerhoff: Vom individuellen zum organisationalen Lernen. Eine konstruktivistische Analyse, Wiesbaden 2006.
  - <sup>9</sup> Vgl. Sebastian Baier: Die lernfähige Kulturorganisation. In: *Kulturmanagement Network Magazin* 128, 2017, S. 25-31.

- <sup>10</sup> Vgl. Crossan, et al., *Organizational*, S. 522-537.
- <sup>11</sup> Bei einer 2017 durchgeführten Besucherevaluation im Freilichtmuseum am Kiekeberg wurden unterschiedliche, bereits bestehende Kommunikationssituationen genutzt: Abteilungsleiterrunden, Mitarbeiterfrühstück und Weihnachtsfeier, Dienstbesprechungen sowie informelle Gespräche von Evaluationsverantwortlichen mit den Kolleginnen und Kollegen.
- <sup>12</sup> Vgl. Baier, *Kulturorganisation*, S. 25-31.
- <sup>13</sup> Vgl. Schuerhoff, *Lernen*.
- <sup>14</sup> Vgl. Crossan, et al., *Organizational*, S. 522-537.
- <sup>15</sup> Schuerhoff, *Lernen*.
- <sup>16</sup> Ebd.
- <sup>17</sup> Vgl. Baier, *Blick*, S. 13-35.
- <sup>18</sup> Vgl. Bernard Simonin: N-loop learning: part I – of hedgehog, fox, dodo bird and sphinx. In: *The Learning Organization* 24, 2017, S. 169-179.

# 6. Anhang

## 6.1 Literatur- und Autorenverzeichnis

---

### Literatur

Sebastian Baier: Die lernfähige Kulturorganisation. In: Kulturmanagement Network Magazin 128, 2017, S. 25-31.

Sebastian Baier: Der ‚Blick hinter die Fassade‘. Ansätze einer Tiefenanalyse von Evaluationen im Museumssektor. In: Zeitschrift für Kulturmanagement 2, 2016, S. 13-35.

Nikolaus Beck, Peter Walgenbach: Technical efficiency or adaption to institutional expectations? The adaption of ISO 9000 standards in the German mechanical engineering industry. In: Organization Studies, 2005, S. 841-866.

Beate Bollmann: Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen. Ein Leitfaden (Neue Heimatmuseen Bd. 4, hrsg. von Karen Ellwanger), Münster/New York 2017.

Patricia Bromley, Walter Powell: From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. In: The Academy of Management Annals, 2012, S. 1-48.

Mary Crossan, Henry Lane, Roderick White: An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. In: The Academy of Management Review 24, 1999, S. 522-537.

Deutscher Museumsbund e. V. und Bundesverband Museumspädagogik e. V. in Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Verband der KulturvermittlerInnen im Museums- und Ausstellungswesen und Mediamus – Schweizerischer Verband der Fachleute für Bildung und Vermittlung im Museum (Hrsg.): Qualitätskriterien für Museen: Bildungs- und Vermittlungsarbeit, Berlin 2008.

Deutscher Museumsbund e. V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (Hrsg): Standards für Museen, Berlin 2006.

Andreas Diekmann: Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 12. erw. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2007.

Cornelia Eisler, Hans Lochmann: Die Dokumentation der Heimatsammlungen von Flüchtlingen, Vertriebenen und Aussiedlern in Niedersachsen (2008-2010). In: Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport (Hg.): Dokumentation der Heimatsammlungen von Flüchtlingen, Vertriebenen und Aussiedlern in Niedersachsen, Oldenburg 2012, S. 21-32.

Angela Jannelli: Wilde Museen. Zur Museologie des Amateur museums, Bielefeld 2012.

Kommunalbericht – Überörtliche Kommunalprüfung – 2017, hrsg. von der Präsidentin des Niedersächsischen Landesrechnungshofes, Hildesheim 2017, S. 55-59.

Michele Lamont: Toward a comparative sociology of valuation and evaluation. In: Annual Reviews Sociology 38, 2012, S. 201-221.

Hans Lochmann: Museum von unten. Globale Geschichte in lokaler Perspektive. In: Wolfgang Schneider (Hg.): Weißbuch Breitenkultur. Kulturpolitische Kartografie eines gesellschaftlichen Phänomens am Beispiel des Landes Niedersachsen (Hildesheimer Universitätschriften Bd. 29), Hildesheim 2014, S. 95-104.

Matthias Mahlke (Bearb.): Zukunft der Grenzmuseen – Sammlungen, Präsentationen, Konzepte, wissenschaftliche Forschung, Koordination, Hannover 2012.

Wolfgang Muchitsch, Günter Kradischnig (Hrsg.): Zur Lage der österreichischen Museen. Eine Bestandsaufnahme, Graz 2018.

Museumsverband Niedersachsen und Bremen (Hrsg.): Basisanforderungen für die Bewerbung um das Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen 2019, Hannover 2018, S. 4-18.

Thomas Renz: Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development, Bielefeld 2016.

Martin Roth: Heimatmuseum – Zur Geschichte einer deutschen Institution (= Berliner Schriften zur Museumskunde Bd. 7), Berlin 1990.

Vera Schuerhoff: Vom individuellen zum organisationalen Lernen. Eine konstruktivistische Analyse, Wiesbaden 2006.

Bernard Simonin: N-loop learning: part I – of hedgehog, fox, dodo bird and sphinx. In: The Learning Organization 24, 2017, S. 169-179.

Margaret Somers, Fred Block: From Poverty to Perversity. Ideas, Markets, and Institutions over 200 Years of Welfare Debate. In: American Sociological Review 70, 2005, S. 260-287.

Julia Starke: Das inklusive Museum. Nicht-Besucher/innen-Befragung, hrsg. vom Amt der Burgenländischen Landesregierung, Graz 2018.

Markus Walz (Hg.): Handbuch Museum. Geschichte – Aufgaben – Perspektiven, Stuttgart 2016.

Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (Hg.): Forschung in Museen. Eine Handreichung, Hannover 2010.

## Internet- quellen

<http://kulturerbe.niedersachsen.de/viewer/> (zuletzt abgerufen am 18.01.2019)

<https://de.surveymonkey.com/> (zuletzt abgerufen am 20.01.2019)

<https://uol.de/materiellekultur/forschung/projekt-neue-heimatmuseen/> (zuletzt abgerufen am 21.11.2018)

<https://www.lrh.niedersachsen.de/download/122276> (zuletzt abgerufen am 15.01.2019)

<https://www.museumstag.de/> (zuletzt abgerufen am 19.01.2019)

[https://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/verband/dokumente/Homepage/Jahresprogramm\\_2019\\_Web\\_final.pdf](https://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/verband/dokumente/Homepage/Jahresprogramm_2019_Web_final.pdf) (zuletzt abgerufen am 20.01.2019)

<http://www.mwk.niedersachsen.de/startseite/service/presseinformationen/17-millionen-euro-fuer-kleine-kultureinrichtungen--152253.html> (zuletzt abgerufen am 06.02.2019)

<https://www.mwk.niedersachsen.de/startseite/service/presseinformationen/niedersachsen-foerdert-mit-investitionsprogramm-25-kleine-museen-110632.html> (zuletzt abgerufen am 06.02.2019)

<http://www.nebentaetigkeitsrecht.de/nebentaetigkeiten/lexikon-nebenjob/461> (zuletzt abgerufen am 16.01.2019)

[https://www.programmfabrik.de/wp-content/uploads/2015/11/Kuniweb\\_Casestudy.pdf](https://www.programmfabrik.de/wp-content/uploads/2015/11/Kuniweb_Casestudy.pdf) (zuletzt abgerufen am 18.01.2019)

<https://www.statistik.niedersachsen.de/download/139464> (zuletzt abgerufen am 13.01.2019)

<https://www.tag-des-offenen-denkmals.de/> (zuletzt abgerufen am 19.01.2019)

<https://www.waxmann.com/?eID=texte&pdf=3559Volltext.pdf&typ=zusatztext> (zuletzt abgerufen am 21.11.2018)

[https://www.wdrmaus.de/extras/tueren\\_auf.php5](https://www.wdrmaus.de/extras/tueren_auf.php5) (zuletzt abgerufen am 19.01.2019)

## **Autor**

### **Oliver Freise (M.A.)**

Studium der Geschichte (Neue und Neueste Deutsche Geschichte) und Politikwissenschaft (Analyse politisch-sozialer Bewegungen und politischer Herrschaft) an der Leibniz Universität Hannover. Abschlussarbeit zum Magister Artium mit dem Thema: „Organisierter Kriegsalltag am Beispiel der Stadtgemeinde Hildesheim während des Ersten Weltkrieges.“

Nach wissenschaftlichem Volontariat am Roemer- und Pelizaeus-Museum Hildesheim wissenschaftlicher Mitarbeiter im Deutschordensmuseum Bad Mergentheim, dem Roemer- und Pelizaeus-Museum, dem Stadtmuseum im Knochenhauer-Amtshaus Hildesheim und der Stiftung Welterbe im Harz. Mitwirkung an und Konzeption von diversen (kultur-)geschichtlichen Ausstellungen.

Seit Anfang 2017 ist Oliver Freise als Museumsreferent beim Museumsverband Niedersachsen und Bremen tätig.

## **Verfasser von Beiträgen**

### **Sebastian Baier (M.A.)**

Studium der Geschichtswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. Seit 2016 in der Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg in den Bereichen Controlling, Fundraising, Museumsmanagementforschung und Ehrenamtskoordination tätig. Zudem Doktorand an der Universität Passau zur Wandlungsfähigkeit von Museumsorganisationen und Dozent für Museumsmanagement an der Universität Hamburg. Seit 2018 Sprecher des Arbeitskreises „Politik und Geschichte“ in der Deutschen Vereinigung für Politikwissenschaft (DVPW).

### **Hans Lochmann (Dipl.-Geogr.)**

Studium der Geographie, Soziologie und Politik in Frankfurt/Main und Gießen. Diplomarbeit mit dem Thema: Zur Aufgabe kulturhistorischer Ortsmuseen im ländlichen Raum. Mit einer Untersuchung der Heimat- und Regionalmuseen des Landkreises Gießen.

Tätigkeit in der Erwachsenenbildung sowie an verschiedenen Museen, u. a. am Oberhessischen Museum Gießen und dem Freilichtmuseum Hessenpark. Seit 1987 Leiter der Geschäftsstelle des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen in Hannover; seit 2006 Konzeption und Projektleitung der Museumsregistrierung Niedersachsen/Bremen – seit 2013 Museumsgütesiegel Niedersachsen Bremen.

1995-2007 Vorstandsmitglied im Deutschen Museumsbund;  
2004-2006 Leitung der Arbeitsgruppe „Standards für Museen“ im Deutschen Museumsbund (veröffentlicht 2006); Mitarbeit an den Leitfäden „Bürgerschaftliches Engagement im Museum“ (2008) und „Nachhaltiges Sammeln – Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut“ (2011) des DMB; 2009/2010 Mitwirkung an der Handreichung „Forschung in Museen“ der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen; 1998-2007 Redaktionsbeirat Museumskunde; seit 2002 Jurymitglied VGH-Preis Museumspädagogik.  
Zahlreiche Veröffentlichungen zu verschiedenen Museumsthemen.



## 6.2 Fragenkatalog der Befragung „Zum Stand der niedersächsischen und bremischen kleinen Museen 2017/18“

---

### Inhaltliche Ausrichtung

1. Was ist das zentrale Thema Ihres Museums?
2. Wählen Sie nur eine Sparte aus, in die das Museum am besten einzuordnen ist, und kreuzen Sie an:
  - Heimatmuseum
  - Landwirtschaftliches Museum
  - Kunstmuseum
  - Schloss- und Burgmuseum
  - Geschichtsmuseum
  - Naturkundliches Museum
  - Archäologisches Museum
  - Technikhistorisches Museum
  - Spezialmuseum für:
3. Aus welcher/welchen Zeit(en)/Epoche(n) stammt/stammen die Mehrzahl Ihrer Museumsstücke?
4. Wenn Sie sich auf die drei wichtigsten Objekte Ihres Museums festlegen müssten, welche wären es?
5. Welches sind die wichtigsten Zielgruppen Ihres Museums (Mehrfachnennungen möglich)?
  - Kinder
  - Jugendliche
  - Schüler im Klassenverband
  - Menschen im mittleren Alter
  - Senioren
  - Touristen
  - Andere:
  - Individualbesucher
  - Familien
  - Besucher aus dem lokalen Umfeld
  - Besucher aus dem regionalen Umfeld
  - Kulturtouristen/Touristen
6. Was ist Ihre Motivation/Ihr Interesse, das Museum zu betreiben?

7. Nach welchen Gesichtspunkten richten Sie die Arbeit in Ihrem Museum aus?
- Sie arbeiten in der Tradition der Vorgänger
  - Sie haben sich in die „Museumsarbeit“ selbständig eingearbeitet
  - Es liegen Konzepte (z. B. ein Museumskonzept) vor, nach denen Sie sich richten
  - Andere Gesichtspunkte:

**Finanzielle  
und  
personelle  
Grundlagen**

8. Wie finanzieren Sie den Unterhalt für und die Arbeit in Ihrem Museum (Mehrfachnennungen möglich)?
- Förder-/Trägerverein
  - Stiftung
  - Spenden
  - Eintrittserlöse
  - Sponsoren
  - Kommune
  - Andere Finanzierungsarten:

9. Wie beurteilen Sie die derzeitige finanzielle Situation des Museums?
- Das Museum ist finanziell sehr gut aufgestellt.
  - Die finanzielle Basis ist solide.
  - Das Geld ist knapp, reicht aber aus, um das Museum weiterzuführen.
  - Die finanzielle Lage des Museums ist brisant, das Fortbestehen ist gefährdet.
  - Aufgrund der schlechten finanziellen Lage wird das Museum bald geschlossen.

10. Die Leitung Ihres Museums ist:
- Hauptamtlich
  - Nebenamtlich
  - Ehrenamtlich

11. Haben Sie eine Nachfolgeregelung für die Leitung Ihres Museums getroffen?
- Ja
  - Nein

**Ausstellung  
und  
Vermittlung**

12. Zeigt Ihr Museum eine Dauerausstellung?
- Ja
  - Nein

13. Zeigt Ihr Museum Sonderausstellungen?
- Ja, durchschnittlich ..... (Anzahl/Jahr)
  - Nein

14. Bieten Sie in Ihrem Museum Führungen an?
- Ja, regelmäßig.
  - auf Anfrage
  - Nein

15. Führen Sie regelmäßig weitere Veranstaltungen durch (Mehrfachnennungen möglich)?
- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Märkte                     | <input type="radio"/> Tag des offenen Denkmals |
| <input type="radio"/> Museumsfest                | <input type="radio"/> Kindergeburtstage        |
| <input type="radio"/> Internationaler Museumstag | <input type="radio"/> Lesungen                 |
| <input type="radio"/> Vorträge                   | <input type="radio"/> Weitere Veranstaltungen: |

16. Wie werben Sie Besucher\*innen für das Museum (Mehrfachnennungen möglich)?
- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Flyer                | <input type="radio"/> Anzeigen               |
| <input type="radio"/> Plakate              | <input type="radio"/> Pressemitteilungen     |
| <input type="radio"/> Eigene Internetseite | <input type="radio"/> Externe Internetseiten |
| <input type="radio"/> Anderes:             |  |

## Sammlung

17. Bitte nennen Sie die wichtigsten Sammlungsschwerpunkte Ihres Museums (Mehrfachnennungen möglich):
- |  |   |                                     |
|--|---|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> Archäologie                    | <input type="radio"/> Ethnologie          | <input type="radio"/> Geschichte    |
| <input type="radio"/> Gewerbe                        | <input type="radio"/> Handel              | <input type="radio"/> Handwerk      |
| <input type="radio"/> Industrie                      | <input type="radio"/> Industriegeschichte | <input type="radio"/> Kunst         |
| <input type="radio"/> Kunstgewerbe                   | <input type="radio"/> Landwirtschaft      | <input type="radio"/> Literatur     |
| <input type="radio"/> Historische Bibliothek         | <input type="radio"/> Militaria           | <input type="radio"/> Naturkunde    |
| <input type="radio"/> Naturwissenschaft              | <input type="radio"/> Rechtswesen         | <input type="radio"/> Religion      |
| <input type="radio"/> Technik                        | <input type="radio"/> Technikgeschichte   | <input type="radio"/> Alltagskultur |
| <input type="radio"/> Verkehr und Transport          | <input type="radio"/> Zeitgeschichte      |                                     |
| <input type="radio"/> Weitere Sammlungsschwerpunkte: |   |                                     |

18. Befinden sich in Ihrer Sammlung Objekte aus den Bereichen (Mehrfachnennungen möglich):
- |  |   |                                   |
|--|---|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Archivalien (Dokumente, Fotos, Plakate etc.) |   |                                   |
| <input type="radio"/> Grafik                                       | <input type="radio"/> Gemälde                               | <input type="radio"/> Geologie    |
| <input type="radio"/> Möbel  | <input type="radio"/> Kunsthandwerk                         | <input type="radio"/> Kleingeräte |
| <input type="radio"/> Textilien                                    | <input type="radio"/> Militaria                             | <input type="radio"/> Modelle     |
| <input type="radio"/> Archäologische Objekte                       | <input type="radio"/> Ethnologische Objekte                 |                                   |
| <input type="radio"/> Volkkundliche Objekte                        | <input type="radio"/> Naturkundliche Objekte                |                                   |
| <input type="radio"/> Technische Objekte                           | <input type="radio"/> Biologische Objekte (u. a. Präparate) |                                   |
| <input type="radio"/> Technische Großgeräte                        | <input type="radio"/> Weitere:                              |                                   |

19. Wer ist der/sind die Eigentümer der Sammlung (Mehrfachnennungen möglich)?
- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Träger-/Förderverein             | <input type="radio"/> Stiftung           |
| <input type="radio"/> Kommunale<br>Gebietskörperschaft | <input type="radio"/> Unbekannt          |
|  | <input type="radio"/> Andere Eigentümer: |

20. Was passiert mit der Sammlung des Museums, sollte das Museum geschlossen werden müssen?
- Fällt laut Satzung an die Gemeinde
  - Abgabe an ein interessiertes Museum
  - Verkauf:
  - Entsorgung
  - Bisher keine Regelung
  - Andere Regelung:
21. Dokumentieren/Inventarisieren Sie Ihre Sammlung?
- Ja, bisher zu ca. .... % erfasst.
  - Nein, bisher erfolgte keine Dokumentation/Inventarisierung.
22. Wie ist die Sammlung Ihres Hauses dokumentiert (Mehrfachnennungen möglich)?
- Eingangsbuch
  - Inventarbuch
  - Elektronische Tabellen (z. B. Excel)
  - Objektfotografie:
    - analog
    - digital
  - Andere Art der Dokumentation:
  - Objektkartei/Karteikasten
  - Inventarisierungssoftware (z. B. FirstRumos)
  - EDV (wenn ja, online verfügbar?)
    - Ja
    - Nein
23. Wie ist es um die Situation in Ihrem Depot/Magazin bestellt (wählen Sie eine Antwort aus)?
- Die Depot-/Magazinfläche ist für die Sammlung ausreichend und die Objekte sind entsprechend (nach musealen Standards) aufbewahrt.
  - Die Depot-/Magazinfläche ist für die Sammlung ausreichend, doch sind keine guten Bedingungen für die Lagerung der Objekte gegeben.
  - Das Depot/Magazin bietet der Lagerung von Objekten zwar gute Bedingungen, allerdings reicht die Fläche für die Sammlung nicht (mehr) aus.
  - Fläche und Bedingungen des Depots/Magazins sind nicht ausreichend.
  - Die Depot-/Magazinsituation ist absolut prekär, die Objekte können in der aktuellen Situation nicht mehr lange erhalten werden.

## Meinung

24. Welche Wünsche haben Sie für Ihr Museum?
25. Woran fehlt es Ihnen bei Ihrer regelmäßigen Museumsarbeit (am meisten)?
26. Wo sehen Sie aktuellen Bedarf an Unterstützung für Ihr Museum?
27. Welches sind die wichtigsten Vorhaben für Ihr Museum in den nächsten Jahren (max. nur drei Nennungen)?
- Inhaltliche Profilierung
  - Weiterentwicklung der Ausstellungen
  - Inventarisierung
  - Digitalisierung
  - Ausbau der Museumspädagogik
  - Stärkung der touristischen Arbeit
  - Nachwuchs- und Mitgliederwerbung
  - Barrierefreiheit verbessern
  - Bau- und Sanierungsmaßnahmen durchführen
  - Finanzielle Absicherung der Museumsarbeit
  - Weitere Vorhaben:
28. Wie sehen Sie bei realistischer Betrachtung Ihr Museum in zehn Jahren?
- Positiv, weil:
  - teils positiv, teils negativ, weil:
  - negativ, weil:
29. In welchen Bereichen wünschen Sie sich Unterstützung vom Museumsverband für Niedersachsen und Bremen?
30. Haben Sie weitere Fragen, Wünsche oder Anregungen?

## Fort- und Weiterbildung

31. Haben Sie im Zusammenhang mit Ihrer Tätigkeit im Museum schon einmal an einer Qualifizierungs- oder Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen?
- Ja  Nein
32. Hätten Sie Interesse an Fort- und Weiterbildungsprogrammen des MVNB teilzunehmen?
- Ja  Nein
- Wenn Nein, warum nicht?

33. Zu welchen Themen würden Sie sich Qualifizierungs- oder Weiterbildungsangebote des MVNB wünschen (Mehrfachnennungen möglich)?
- Ausstellungsplanung/-gestaltung
  - Bewahren und Erhalten der Sammlung
  - Digitalisierung
  - Inventarisierung
  - Dokumentation
  - Marketing
  - Konzepterstellung (z. B. für Förderanträge)
  - Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
  - Vermittlung
  - Weitere Themen:

34. Gibt es Tageszeiten, die Ihnen für eine Qualifizierungs- oder Weiterbildungsmaßnahme besonders gut passen würden (Mehrfachnennungen möglich)?

In der Woche:

- |                                     |                                       |                                   |
|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Nein          | <input type="radio"/> Ja, vormittags  | <input type="radio"/> Ja, mittags |
| <input type="radio"/> Ja, ganztätig | <input type="radio"/> Ja, nachmittags | <input type="radio"/> Ja, abends  |

Am Wochenende:

- |                                     |                                       |                                   |
|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Nein          | <input type="radio"/> Ja, vormittags  | <input type="radio"/> Ja, mittags |
| <input type="radio"/> Ja, ganztätig | <input type="radio"/> Ja, nachmittags | <input type="radio"/> Ja, abends  |

**Frage zum  
Schluss**

35. Warum ist Ihr Museum wichtig für den Ort/die Stadt in der es sich befindet?

**Basisdaten**

Name des Museums und Ort:

Landkreis des Museums:

Träger der Einrichtung (d. h. der den laufenden Museumsbetrieb organisiert und verantwortet):

- |  |                                       |                                |
|--|---------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> Eingetragener Verein (falls Verein, wie viele Mitglieder: .....) |                                       |                                |
| <input type="radio"/> GmbH   | <input type="radio"/> gGmbH           | <input type="radio"/> Kreis    |
| <input type="radio"/> Privatperson   | <input type="radio"/> Stadt/Gemeinde  | <input type="radio"/> Stiftung |
| <input type="radio"/> Zweckverband   | <input type="radio"/> anderer Träger: |                                |

Gründungsjahr des Trägervereins (wenn bekannt):

Eröffnungsjahr des Museums (wenn bekannt):

Wann ist das Museum regelmäßig geöffnet?

## Mitgliedschaft

Bereits mehr als 460 korporative und persönliche Mitglieder unterstützen den Museumsverband und damit eine vielfältige und zukunftsfähige Museumslandschaft in Niedersachsen und Bremen. Seien auch Sie dabei!



## Profitieren Sie von den Vorteilen einer Mitgliedschaft im Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V.

- Inanspruchnahme von kostenlosen Beratungsleistungen des MVNB
- Kostenloser Bezug der Publikationen des MVNB
- Ermäßigte Teilnahmegebühr in Höhe von 25% bei den Weiterbildungsangeboten des MVNB
- Mitgliedskarte (freier bzw. ermäßigter Eintritt in vielen Museen, die Mitglied beim MVNB sind)
- Zugang zu den Fachgruppen und Arbeitskreisen

## Sie möchten mitmachen?

### Persönliche Mitglieder

- Museumsmitarbeiter\*innen
- Studierende, die eine Tätigkeit im Museumswesen anstreben
- Volontär\*innen in Museen
- Freiberufler oder Beschäftigte, die vorwiegend für Museen tätig sind

Der Jahresbeitrag für persönliche Mitglieder im Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V. beträgt z. Zt. **35,00 Euro**. Gegen Vorlage eines Nachweises für Volontäre und Empfänger von ALG I und II gilt der ermäßigte Jahresbeitrag von **15,00 Euro**. (Bitte entsprechenden Nachweis jährlich bei der Geschäftsstelle vorlegen).

### Korporative Mitglieder

- Öffentliche oder private Museen sowie verwandte Einrichtungen
- Träger von Museen
- Standortkommunen und Landkreise
- Landschaften / Landschaftverbände
- Museumsverbände
- Museumsfördervereine

Der Jahresbeitrag für korporative Mitglieder im Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V. beträgt z. Zt. **100,00 Euro**.

### Kontakt

Fragen Mitgliedschaft/Antragstellung:  
Susanne Gerlof  
susanne.gerlof@mvnbn.de  
Telefon: 0511 2144983

Stand: Februar 2019

Die Mitgliedschaft ist schriftlich zu beantragen. Über den Antrag entscheidet der Vorstand. Bitte beachten Sie, dass der Mitgliedsbeitrag kalenderjährlich erhoben wird, unabhängig vom Eintrittsdatum innerhalb des Jahres.

Unsere Satzung finden Sie unter:  
[www.mvnbn.de/museumsverband/wir-ueber-uns/](http://www.mvnbn.de/museumsverband/wir-ueber-uns/)

**Link zum Mitgliedsantrag online:** [www.mvnbn.de/museumsverband/mitgliedschaft/](http://www.mvnbn.de/museumsverband/mitgliedschaft/)





## Warum befragte der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen kleine Museen in Niedersachsen und Bremen?

---

Unter kleinen Museen stellen sich viele etwas angestaubte Heimatmuseen vor, die einmal im Monat für wenige Stunden ihre Türen öffnen.

Die Erfahrung zeigt, dass sich die kleinen Museen mehrheitlich im ländlichen und kleinstädtischen Raum befinden und ehrenamtlich betreut werden. Häufig nutzen sie für die Unterbringung und Präsentation ihrer Sammlung(en) ausgediente kommunale Immobilien. Viele der 557 kleinen Museen stehen vor einem personellen und institutionellen Umbruch.

Dies trifft oft vor allem Gemeinden, deren wirtschaftliche Infrastruktur schwindet, wo aber gerade die in der Fläche vorhandenen Museen letzter Ankerpunkt und Ort gesellschaftlicher Veranstaltungen sind.

Der Museumsverband nimmt aber auch wahr, dass in vielen Fällen quicklebendige Initiativen aufgeräumte Häuser präsentieren.

Ein Anliegen unserer Umfrage **„Zum Stand der niedersächsischen und bremischen kleinen Museen 2017/18“** war es deshalb, diese Beobachtungen und Hypothesen zu hinterfragen und herauszufinden, welche Bedürfnisse und Erwartungen in den Einrichtungen vorherrschen. Dazu haben wir haupt- und ehrenamtlich Verantwortliche kleiner Museen zu Wort kommen lassen.

Die Befragung dient als wichtige Grundlage für die Maßnahmen des Museumsverbandes und sein neues Projekt **„Die Museumsschule!“**.



Oliver Freise,  
Museumsreferent  
Museumsverband  
für Niedersachsen  
und Bremen e. V.