

Frischer Wind oder bürokratischer Ballast? Untersuchung zum Museumsgütesiegel in Niedersachsen und Bremen

New Impulses or bureaucratic Monster? Acceptance of the seal of approval of the Museum Association of Lower Saxony and Bremen

ANDREAS HEINEN*

Hochschule für Musik und Theater Felix Mendelssohn Bartholdy Leipzig

Abstracts

Mit den Konzepten des „Isomorphismus“ auf der einen und dem Umgang mit „Informationsasymmetrien“ auf der anderen Seite geht diese Studie der Frage nach, weshalb trotz aller positiver Rückmeldungen die Museen sich bei der Bewerbung um das Museumsgütesiegel des Museumsverbandes von Niedersachsen und Bremen e. V. bislang zurückhaltend verhalten. Innerhalb der 15 Jahre seit Einrichtung des Angebotes haben gerade mal 13 % der Museen in dem Einzugsgebiet das Verfahren erfolgreich abgeschlossen. Mithilfe von Interviews wurden Vor- und Nachteile, Motivation und Barrieren sowie praktische Erfahrungen mit dem Bewerbungsprozess bei den Verantwortlichen von 17 Museen abgefragt und hinsichtlich der Fragestellung systematisiert.

Using the concepts of “isomorphism” on the one hand and dealing with “information asymmetries” on the other, this study examines why museums have so far been reluctant to apply for the Museum Association of Lower Saxony and Bremen’s seal of approval. Despite positive feedback about the initiative, only 13 % of the museums in the catchment area have successfully completed the procedure since its launch in 2006. With the help of interviews with museum staff of 17 institutions, the advantages and disadvantages, motivation and barriers as well as practical experience of the application procedure were analyzed and discussed with regard to the research question.

Keywords

Museum / museum, Evaluation / evaluation, Kulturpolitik / cultural policy

* Email: andreas.heinen@hmt-leipzig.de

Das erste, was ein Prinzip macht:
Es bringt jemanden um!
Dorothy Sayers

1. Einführung

Seit 2006 bietet der Museumsverband Niedersachsen und Bremen e.V. (MVNB) seinen Mitgliedern ein Registrierungsprogramm an, das 2013 zu einem Museumsgütesiegel erweitert wurde (LOCHMANN 2015). Hintergrund ist die enorm steigende Zahl von Institutionen, die sich selbst „Museum“ nennen und um öffentliche Unterstützung werben. Viele dieser Institutionen sind gemäß der Definition des International Council of Museums¹ keine Museen, sondern präsentieren der Öffentlichkeit lediglich eine mehr oder weniger umfangreiche Ausstellung. Die Registrierung und das Gütesiegel sollen nun der Kulturpolitik Kriterien an die Hand geben, staatliche Unterstützung gezielter zu verteilen. Die Registrierung ist jeweils sieben Jahre gültig und muss danach erneuert werden.

Anstoß für die vorliegende Untersuchung war das Statement eines niedersächsischen Museumsdirektors in inoffiziellm Rahmen: Für sein Museum sei die Registrierung nicht wirklich relevant, da die Finanzierung ohnehin gesichert sei; der externe Nutzen sei gering. Allerdings habe sich der Prozess der Erst-Registrierung als ideale Teambuilding-Maßnahme erwiesen: Gemeinsam habe man sich durch Fragebogen und Material ‚gekämpft‘ und sei dadurch nach einem Wechsel in der Leitungsebene viel enger zusammengerückt.

Die Zahl der Museen in Niedersachsen und Bremen wird mit ca. 730 angegeben.² In den ersten Jahren war die Nachfrage nach dem Registrierungsprogramm wesentlich größer als die Kapazität, welche die MVNB-Agentur bewältigen konnte (OERTZEN 2008). Die Nachfrage nach einer Registrierung bzw. nach dem Gütesiegel nahm in den Folgejahren ab,

- 1 A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment. <icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> [30.05.2020].
- 2 <web.archive.org/web/20141202211102/http://www.mvnb.de/museumsverband/dat en_und_fakten/?STIL=0&ALPH=P&MUSID=542&such_name=&such_ort=&such_swo=&such_typ=> [30.05.2020]. Aktuell gibt der Museumsverband die Anzahl der Museen mit „über 700“ an (MVNB 2018), OERTZEN (2008) berichtet von 667 Museen.

die Mehrheit der Museen hat bisher nicht versucht, sich registrieren zu lassen. Im Jahr 2019 haben gerade einmal sieben Museen und damit nur 1 % der Grundgesamtheit das Verfahren erfolgreich absolviert.

Seit 2006 haben insgesamt 89 Museen das Verfahren erfolgreich durchlaufen, fünf weitere sind als Außenstellen von größeren Museen ebenfalls zertifiziert worden, ohne den Prozess eigenständig durchgeführt zu haben.³ 44 Museen sind bereits re-zertifiziert, nachdem die ursprüngliche Registrierung abgelaufen war, elf weitere haben auf eine erneute Registrierung verzichtet; Museen, deren Zertifizierung erst 2019 ablief, sind dabei nicht mitgerechnet. Damit haben sich insgesamt knapp 13 % aller Museen dem Verfahren erfolgreich unterzogen. Doch was ist mit den übrigen?

Für die Untersuchung standen zwei zentrale Fragestellungen im Fokus:

1. Was motiviert eine Museumsdirektorin oder einen Museumsdirektor, eine Registrierung anzustreben bzw. welche Gründe sprechen dagegen?
2. Welche theoretischen Ansätze bieten eine Erklärung für das Entscheidungsverhalten von Museumsdirektorinnen und -direktoren hinsichtlich der Teilnahme oder Nichtteilnahme am Registrierungsprozess?

2. Theoretischer Hintergrund

Zur Beantwortung der Fragen werden zwei – fast gegensätzliche – theoretische Konzepte herangezogen: (1) Die informationsökonomische Perspektive basiert auf der Annahme von rationalem Verhalten, sowohl von Organisationen als auch von Individuen. Probleme oder Fehlentscheidungen treten vor allem bei unvollständiger Informationslage auf, die durch eine systematische Erfassung (zum Beispiel ISO-Standards) und Kommunikation mittels Gütesiegeln verbessert werden kann. (2) Eine institutionsökonomische Perspektive schließt stärker vermeintlich irrationale Aktivitäten bei einer strategischen Zielerreichung mit ein, wenn es die ‚Spielregeln‘ im Sinne eines gesellschaftlichen Erwartungsdrucks zur Legitimierung der Organisation erfordern. Dabei kann durchaus eine Fassade zur Legitimation entstehen, hinter der andere Prozesse

3 <www.mvnb.de/museumsguetesiegel/registrierte-museen/ausgezeichnete-museen/> [30.05.2020].

verborgen bleiben (*Decoupling*). Beim Gütesiegel des MVNB sind beide Grundkonzepte miteinander verwoben: Das hinter dem Siegel liegende Registrierungsverfahren kann als klassische Zertifizierung angesehen werden, eine Motivation zur Teilnahme lässt sich hingegen aus dem Institutionalismus heraus erklären.

2.1 Zertifizierung

Da die Initiative zur Registrierung des MVNB ursprünglich in einem sehr engen Zusammenhang mit der öffentlichen Förderung der Museen im Sinne einer evidenzbasierten Kulturpolitik stand, schien es so, als hätten diese keine Wahl, ob sie sich beteiligen wollten oder nicht. Eine externe Überprüfung der Förderwürdigkeit einer Kultureinrichtung entlastet politische Entscheidungsträger. Dass die Sehnsucht nach einer Zertifizierung gerade in Deutschland jenseits des Museumsdiskurses besonders hoch ist, ist dabei kein neues Phänomen. Guler, Mauro und Macpherson (2002) weisen für das Jahr 1998 für Deutschland nach Großbritannien die zweitgrößte absolute Anzahl an ISO 9000 Registrierungen nach, also einer Zertifizierung von Organisationen im Bereich Qualitätsmanagement. Die Zertifizierungswelle hat nunmehr auch den Museumssektor erfasst, Nordrhein-Westfalen machte 2005 den Aufschlag (OERTZEN 2008). Weitere Bundesländer wie zum Beispiel Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern sind dem Beispiel gefolgt. Guler, Mauro und Macpherson (2002) führen die nationale Ungleichheit von Zertifizierungen unter anderem auf unterschiedlichen externen Druck zur Teilnahme, zum Beispiel durch staatliche Stellen, aber auch auf einen Nachahmungseffekt zurück.

2.2 Isomorphismus

Für die von Guler, Mauro und Macpherson (2002) genannten Erklärungen liefert die Theorie des Neoinstitutionalismus (DIMAGGIO/POWELL 1983) einen theoretischen Rahmen, um Erklärungsansätze für das skizzierte Verhalten von Organisationen im Allgemeinen und Museen im Besonderen aufzuzeigen. Der Schwerpunkt liegt auf den verschiedenen Formen des Isomorphismus. Gerade Kulturinstitutionen wie Museen, Archive und Bibliotheken neigen aufgrund ihrer extremen Abhängigkeit von öffentlicher Finanzierung zur Isomorphie (RASMUSSEN 2019).

Nimmt man die Registrierung bzw. das Gütesiegel als Institution im Sinne dieser Theorie, so stellt ein Verlust von öffentlicher Förderung bei Nichtteilnahme einen *Zwangsisomorphismus* dar. Daneben bietet der

Neoinstitutionalismus zwei alternative Erklärungen für organisationales Verhalten – den *mimetischen* Isomorphismus und den *normativen* Isomorphismus. Der *mimetische* Isomorphismus beschreibt ein Verhaltensmuster vor allem von kleineren Organisationen, die Strategien großer und erfolgreicher Organisationen zu kopieren: Indem man diese zum Vorbild nimmt, reduziert man die eigene Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Entscheidung (HASSE/KRÜCKEN 1999). Das bloße Kopieren erfolgreicher Strategien reduziert den Planungsaufwand und reduziert die Gefahr des schuldhaften Scheiterns (BOXENBAUM/JONSSON 2017). Auch der *normative* Isomorphismus kann zur Erklärung für Teilnahme oder Nicht-Teilnahme an dem Registrierungsprogramm herangezogen werden: Viele der Museen sind im Museumsverband organisiert und damit mit dessen Werten und Strategien verbunden. Es gehört für ein Museum sozusagen einfach dazu, sich an diesem Prozess zu beteiligen.

2.3 Informationsasymmetrien

Die Umstellung von einer Registrierung auf ein Gütesiegel im Jahr 2013 eröffnet auch eine weitere theoretische Perspektive auf die geübte Praxis des Museumsverbands Niedersachsen und Bremen. Das ist vor allem im Hinblick nach der Frage von den Vorteilen einer Registrierung von Bedeutung.

Gütesiegel sind im Sinne des *Signaling* ein probates Instrument, um Informationsasymmetrien auszugleichen (AKERLOF 1970). Der Ansatz besagt, dass ein Außenstehender bestimmte Qualitätseigenschaften nicht prüfen oder beurteilen kann. Das Gütesiegel übernimmt die Funktion des Vermittlers: Über die eigene Bekanntheit und – im besten Falle transparente – Kriterien baut es sich eine eigene Reputation auf und überträgt diese auf andere Institutionen oder Produkte. Im Marketing werden dabei drei Arten von Produkteigenschaften unterschieden (KOTLER/BLIEMEL 2008):

(1) *Sucheigenschaften* lassen sich im Vorfeld des Kaufes oder der Nutzung recherchieren und auf ihre Ausprägung hin überprüfen. Für Museen sind das Eigenschaften wie die Öffnungszeiten oder der Eintrittspreis, die sich leicht im Internet oder über Flyer und Aushänge ermitteln lassen. Auch die grundsätzliche Ausrichtung des Museums, ob Technik- oder Heimatmuseum, Kunst- oder Naturkundemuseum lassen sich im Vorfeld eines Besuches fast immer bereits aus dem Namen des Museums ableiten. Ebenso lassen sich im Internet, aber auch analog

durch Ausstellungskataloge weite Teile der Ausstellung begutachten, auch wenn die ästhetische Wirkung eine andere als bei der direkten Konfrontation mit den Objekten der Fall wäre – es fehlt die Aura eines Originals (BENJAMIN 1939).

(2) *Erfahrungseigenschaften* können erst durch die Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung überprüft werden. Erst mit dem Gang durch dieses Museum gewinnt die Besucherin oder der Besucher einen Eindruck, ob ihm oder ihr die Ausstellung inhaltlich letztendlich zusagt, ob das Servicepersonal freundlich und aufmerksam ist, ob Raumtemperatur und Klima, Beleuchtung und Wegführung angenehm sind, ob die Beschriftungen gut lesbar und in verständlicher Sprache verfasst sind, oder eben nicht. Diese Bewertungen sind selbstverständlich subjektiv und doch für die Zufriedenheit mit dem Museumserlebnis entscheidend.

(3) *Vertrauenseigenschaften* können vom Nutzer nicht oder nur mit besonders hohem Aufwand geprüft werden. Aus Perspektive des Besuchers ist dies zum Beispiel die Sorgfalt bei der Archivierung der Artefakte oder der Aufbewahrung im Magazin. Auch die Frage nach der Herkunft von Artefakten enthält politische Brisanz: Stammen die ausgestellten Gemälde aus dem Besitz jüdischer Sammler und Sammlerinnen, die während der NS-Diktatur vor einer Emigration zum Verkauf gezwungen oder nach ihrer Deportation schlicht enteignet wurden? Waren archäologische Grabungen nach antiken Gegenständen im Ausland nach heutigem Recht legal? Wie sind Kulturgüter aus ehemaligen Kolonien nach Deutschland und in die Sammlungen gekommen? Gerade bei Vertrauenseigenschaften sind Gütesiegel ein Instrument, um Informationsasymmetrien auszugleichen.

2.4 Legitimität

An dieser Stelle schließt sich der Kreis wieder zur institutionellen Perspektive, denn ein extern vergebenes Gütesiegel bietet der (Kultur-)Politik zugleich ein Narrativ (MITTENDREIN 2015) für die Legitimation und kann damit als Basis für eine evidenzbasierte Förderentscheidung dienen. Ein alternatives Narrativ für die Legitimation von öffentlicher Museumsfinanzierung wäre zum Beispiel das Konzept der Umwegrentabilität (SCHAD 2015). Der vom MVNB gewählte Ansatz über ein prozessorientiertes Qualitätskonzept bei der Registrierung – analog zu einer ISO 9000 Zertifizierung – bzw. über ein Gütesiegel bietet als Narrativ den Vorteil, dass der Nutzen einer Förderung denjenigen zuteil wird, die

sie finanzieren, nämlich den Steuerzahlerinnen und Steuerzahlern sowie den Wählerinnen und Wählern.

3. Registrierung / Gütesiegel

Im Vorfeld des Registrierungsangebots haben sich die Beteiligten – insbesondere der Museumsverband, das Land Niedersachsen und nicht zuletzt die Niedersächsische Sparkassenstiftung als Finanzier – über die Art und Weise der Evaluierung verständigt. Sie folgten dem ‚niederländischen Modell‘ (OERTZEN 2008): Die Registrierung erfolgt auf Basis der formlos eingereichten Bewerbungsunterlagen. Eine Ortsbesichtigung und ein Peer-Review sind nicht vorgesehen. Die Museen reichen ihren Antrag mit diversen Fragebögen und erläuternden Dokumenten ein. Die inhaltlichen Schwerpunkte, die zugleich die Kriterien bilden, liegen dabei auf folgenden Themen (LOCHMANN 2015):

- Dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis
- Leitbild und Museumskonzept
- Museumsmanagement
- Qualifiziertes Personal
- Sammeln
- Bewahren
- Forschen und Dokumentieren
- Ausstellen und Vermitteln

Prozessbegleitend werden Seminare und Fortbildungen für das Museumspersonal angeboten. Diese Fortbildungen stehen allen Museen offen, auch wenn sie nicht an einer Registrierung bzw. dem Gütesiegel interessiert sind. Während des Prozesses können die Museen auch Unterstützung bei der Erstellung der notwendigen Dokumente beim Museumsverband beantragen.

Ein Ausschuss prüft alle Dokumente und teilt das Museum in eine der drei Kategorien ein:

- alle Kriterien der Anforderungen sind erfüllt und das Gütesiegel wird für sieben Jahre an das Museum vergeben.
- die Kriterien sind überwiegend erfüllt, aber nicht vollständig, und das Museum erhält eine vorläufige Registrierung für drei Jahre.

- das Museum weist erhebliche Defizite auf und wird nicht registriert bzw. erhält kein Gütesiegel.

Im Falle einer provisorischen Registrierung kann das Museum die Defizite während der Laufzeit beheben, um eine vollständige Registrierung zu erhalten, ohne den gesamten Prozess wiederholen zu müssen.

Die Teilnahme an dem Programm ist für die Museen freiwillig. Es gibt zwei wesentliche Gründe, warum das Fehlen der Registrierung derzeit nicht sanktioniert wird: Die Kapazität der Registrierungsstelle ist zu gering, um alle Museen zu registrieren und die Politik traut sich vielerorts nicht, eine fehlende Registrierung durch Subventionskürzungen zu ahnden. Daher fühlen sich manche Einrichtungen (noch) nicht zur Teilnahme gedrängt.

Die fehlende durchgehende Sanktionierung der Nichtregistrierung hat neben der fehlenden Kapazität bei der Akkreditierung auch mit den vielschichtigen Förderstrukturen gerade in Niedersachsen zu tun. Das Programm ist auf der Ebene des Bundeslandes angesiedelt, da das Grundgesetz der Bundesrepublik eine Einflussnahme des Bundes auf den Kulturbereich verbietet und die Verantwortung in die Zuständigkeit der Länder legt. Niedersachsen ist aus mehreren souveränen Staaten mit eigenen kulturellen Traditionen hervorgegangen. Um diese Traditionen zu erhalten, ist die finanzielle Unterstützung von Kulturorganisationen an 14 historisch gewachsene Gebiete (Landschaften) delegiert. Diese »Landschaften« haben eigenständige Kulturverwaltungen und agieren im Auftrag der Niedersächsischen Landesregierung. Die nächste Ebene bilden in Niedersachsen 37 Landkreise sowie acht größere Städte mit einer Verwaltung und einem lokalen Parlament. Und – natürlich – jede der 409 niedersächsischen Kommunen hat ihren eigenen Stadt- oder Gemeinderat. Die Entscheidungen über die finanzielle Unterstützung von Museen werden auf all diesen Ebenen getroffen. Auch die 48 öffentlichen Sparkassen, die Stiftungen dieser Sparkassen und ihre Versicherung (VGH) geben Geld für kulturelle Projekte. Insgesamt sind an der Museumsförderung damit etwa 550 verschiedene öffentliche Einrichtungen beteiligt, alle mit unterschiedlicher Finanzkraft, mit unterschiedlicher Expertise und vor allem mit sehr unterschiedlichen politischen Interessen. Die Registrierung ist nicht für alle ein entscheidendes Kriterium. Gerade kleine Museen, die nur lokal unterstützt werden, müssen nicht zwingend befürchten, Gelder zu verlieren.

Eine ausführliche Darstellung über die Notwendigkeit, Entwicklung und den Stand des wissenschaftlichen Diskurses von Evaluationen im Museumsbereich findet sich bei BAYER (2016), der mit einem „Blick

hinter die Fassade“ ebenfalls am Beispiel des Museumsgütesiegels des MVNB einen dezidierten Einblick in Thematik eröffnet.

4. Methodik

Zur Erstellung des Datenmaterials wurden narrative Interviews mit insgesamt 17 Museumsdirektorinnen und -direktoren in ganz Niedersachsen und Bremen geführt. Um herauszufinden, welcher Antrieb – basierend auf dem Neo-Institutionalismus – die Teilnahme am Registrierungsprozess beeinflusst hat, wurde eine standardisiertes Vorgehen ausgeschlossen. Sowohl der *normative* als auch der *mimetische* Isomorphismus wird möglicherweise von den Akteuren selbst kaum als solcher erkannt. Beide Typen beinhalten verschiedene mögliche Charakteristika, die bei einer standardisierten Anfrage – zum Beispiel bei einer schriftlichen Befragung – verloren gehen könnten. Mittels einer qualitativen Methode können die Motivation und die erwarteten Vorteile, die hinter der Entscheidung stehen, an der Registrierung teilzunehmen oder nicht, leichter aufgedeckt werden. Die Form eines narrativen, weichen Interviews ermöglicht ein offenes Gespräch mit einer eigenen Dynamik (LAMNEK 2010). Die Vielzahl möglicher interner und externer Treiber sollte dabei explorativ erfasst werden.

Aufgrund des narrativen Charakters der Interviews bestand die Hauptaufgabe der vorab geschulten Interviewerinnen und Interviewer darin, für eine positive Atmosphäre zu sorgen, neugierig zu bleiben und das Gespräch mit den Museumsdirektorinnen und -direktoren im Fluss zu halten. Sie wurden gebeten, das Interview anhand von übergeordneten Leitfragen zu strukturieren, aber den Interviewpartnerinnen und -partnern den Inhalt und die Richtung des Gespräches zu überlassen. Alle Interviews haben ihren eigenen und sehr speziellen Verlauf, zugleich geben sie einen tiefen Einblick in die Motivation und die Erfahrungen mit der Teilnahme oder Nichtteilnahme am Registrierungsprozess.

Als Gesprächseinstieg wurden jeweils Fragen zum persönlichen Werdegang und zur Funktion der Interviewpartnerin oder des Interviewpartners innerhalb des Museums gestellt. Es folgten Fragen zu den Gründen der Teilnahme bzw. Nichtteilnahme am Registrierungsprozess und ob es besondere Auslöser/Anlässe für die Teilnahme gab. Im Falle einer Teilnahme wurde der subjektiv empfundene Aufwand für den Prozess abgefragt und ob sich die Erwartungen im Nachhinein erfüllt

haben, im Falle der Nichtteilnahme wurde stärker auf Barrieren eingegangen. Sofern im Gesprächsverlauf nicht von alleine eine Gesamteinschätzung der Registrierung bzw. des Gütesiegels erfolgte, wurde diese explizit abgefragt.

Für die Auswahl der Stichprobe wurden drei Hauptkriterien verwendet: Einerseits sollten verschiedene Museumstypen vertreten sein. In der amtlichen Statistik für ganz Deutschland wird zwischen acht Typen unterschieden. Zudem war der Status im Registrierungsprozess ein Kriterium. Die Stichprobe umfasst drei nicht registrierte Museen, elf registrierte Museen und drei Museen mit einer vorläufigen Registrierung. Die Größe der Museen und der Grad der Professionalität waren keine Kriterien, da keine zuverlässigen Referenzdaten verfügbar waren. Und schließlich wurde auf eine möglichst große räumliche Streuung der ausgewählten Museen geachtet.

		registriert	vorl. registriert	nicht registriert
Historische und archäologische Museen	-	-	-	-
Kulturgeschichtliche Spezialmuseen	3	1	2	-
Kunstmuseen	6	4	1	1
Naturkundliche Museen	3	3	-	-
Naturwissenschaftliche und technische Museen	1	1	-	-
Schloss- und Burgmuseen	1	-	-	1
Volks- und Heimatkundemuseen	3	2	-	1
sonstige museale Einrichtungen	-	-	-	-
	17	11	3	3

Tab. 1: *Sample nach Museumsarten und Registrierungsstatus (Quelle: eigene Darstellung).*

Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse (MAYRING 2015). Die verwendeten Codes wurden auf Basis der zugrundeliegenden theoretischen Ansätze und des untersuchten Materials entwickelt. So wurden die Interviews auf Hinweise nach den drei Formen der Isomorphie hin geprüft, zwischen Gründen

und Anlass für die Teilnahme unterschieden und der subjektive Nutzen sowie der Aufwand für das Museum erfasst. Für positive und negative Bewertungen des Konzeptes des MVNB wurden eigene Kategorien und Subkategorien entwickelt.

5. Ergebnisse

Unter den befragten Museen halten sich die Befürworterinnen und Befürworter bzw. Kritikerinnen und Kritiker des Verfahrens die Waage, unabhängig davon, ob das eigene Museum sich erfolgreich an dem Verfahren beteiligt hat oder nicht. Drei Kernaussagen lassen sich übereinstimmend aus fast allen Interviews ableiten: (1) Für die Besucherinnen und Besucher hat das Gütesiegel keine erkennbare Relevanz. (2) Einen Mehrwert durch den Aufbau von neuen Netzwerken innerhalb der Museumslandschaft gibt es praktisch nicht, da diese Netzwerke auch lange vor der Einführung der Registrierung auf Tagungen, Seminaren und anderen Orten des kollegialen Austausches längst entstanden sind. Die Branche ist klein, man kennt sich ohnehin. (3) Einige der Befragten kritisierten die Transparenz des Gesamtprozesses.⁴ Die Ergebnisse decken sich weitgehend mit den von Baier (2016) vorgestellten Fallbeispielen.

5.1 Motivation

Neun der befragten Museen gaben für die Entscheidung, sich an dem Verfahren zu beteiligen, Gründe an, die als *normativer Isomorphismus* verstanden werden können. Manche bezeichneten sich selbst als „Überzeugungstäter“, die den Prozess aus eigenem Antrieb in Angriff genommen haben. Eines der besonders großen Museen in Niedersachsen wurde explizit vom Ministerium für Wissenschaft und Kultur aufgefordert, eine Vorreiterrolle bei dem Verfahren zu übernehmen – trotz eigener Skepsis. Im Nachhinein wurde das Verfahren als „sinnvoll und hilfreich“ bewertet. Andere Museen befassten sich aus ganz anderen Gründen ohnehin mit der Thematik, zum Beispiel im Rahmen des Umbaus oder einer Neustrukturierung der Sammlung. Der interne Prozess wurde zum Anlass genommen, die externe Registrierung gleich mit abzuarbeiten.

4 Dieser auch gegenüber dem MVNB geäußerten Kritik trägt inzwischen ein modifiziertes Verfahren Rechnung (KAUFMANN 2019).

Fünf Museen wurden von ihren Trägern oder Förderern explizit aufgefordert, an der Registrierung teilzunehmen, was bei der Auswertung als *Zwangsisomorphismus* interpretiert wurde. Ein Fall macht das Dilemma, vor dem vor allen Dingen kleine Museen stehen, deutlich: Die Kommune verlangt für eine zukünftige Förderung eine Registrierung. Weil damit die Finanzierung unsicher ist, wird die Registrierung zunächst verweigert: Es entsteht das Hauptmann-von-Köpenick-Syndrom. Ohne Registrierung keine Finanzierungszusage – ohne Finanzierungszusage keine Registrierung. Man einigt sich auf eine vorläufige Registrierung, um den Fortbestand der Institution nicht zu gefährden.

Beispiele für *mimetischen Isomorphismus* fanden sich in der Stichprobe nicht. Dennoch ist davon auszugehen, dass die Politik durchaus auf einen solchen Effekt gezielt hat, wenn sie wie oben erwähnt, großen Museen eine Vorreiterrolle zuschreibt. In den Interviews fanden sich zahlreiche Hinweise, warum kleinere Museen dem Vorbild der großen nicht folgen wollten oder konnten. Der Aufwand für die Registrierung wurde vom überwiegenden Teil der Befragten als »sehr hoch« eingeschätzt. So berichtete eines der Museen, dass für ein halbes Jahr eine zusätzliche Stelle eingerichtet werden musste, um die Registrierungsunterlagen zu erstellen. Für kleine Museen, insbesondere wenn sie ehrenamtlich betrieben werden, ist das eine große Hürde. Dabei verwies einer der Befragten gerade auf ein Ungleichgewicht: Für die großen Museen ist die Registrierung inhaltlich kein Problem, auch würde niemand die Kompetenzen infrage stellen; die Registrierung der großen Museen sei geradezu »lächerlich«. Andererseits ergibt sich für die kleinen Museen derzeit kein wirklicher Vorteil aus einer Registrierung, wenn nicht explizit die öffentliche Finanzierung davon abhängt. Der Geschäftsführer des Museumsverbands stellte in einem Interview im Februar 2019 fest, dass die großen Museen zu 90 % registriert seien, bei den mittleren die Beteiligung noch steigerungsfähig und bei den kleinen Museen gering sei.⁵

5.2 Leihverkehr

Einer der möglichen Vorteile aus einer Registrierung könnte eine vereinfachte Teilnahme am Leihverkehr zwischen den Museen sein, wie mehrere Befragte hervorhoben. Für Sonderausstellungen werden anderen Museen regelmäßig Artefakte für begrenzte Zeiträume zur Verfügung gestellt. Dabei sind eine Reihe von konservatorischen Fragen, wie zum

5 <www.zeilenabstand.net/das-museumsguetesiegel-des-museumsverbandes-nieder-sachsen-und-bremen/> (Stand 30.5.2020).

Beispiel das Beleuchtungskonzept, die Klimatisierung der Räume aber auch die Diebstahlsicherung zu klären. Manche dieser Themen werden für die Registrierung bzw. für die Vergabe des Gütesiegels geprüft und könnten damit als ein Hinweis auf *Signaling* im Sinne Akerlofs (1970) interpretiert werden. Allerdings kommt hier der Umstand zum Tragen, dass im Rahmen der Akkreditierung keine externe Peer-Begehung vorgesehen ist. „So ein Häkchen sei schnell gesetzt,“ moniert daher der Vertreter eines großen Museums. In der Konsequenz würde er keinen Leihvertrag unterschreiben, wenn sich er selbst oder der zuständige Kurator oder die zuständige Kuratorin nicht zuvor vor Ort ein persönliches Bild beim Leihnehmer oder der Leihnehmerin gemacht habe. Die Zertifizierung ist hierbei also keine Hilfe. Ein anderes Museum erklärte, man habe sich statt beim Museumsverband Niedersachsen und Bremen bei den britischen Kollegen in London registriert. Deren Verfahren sei um ein Vielfaches aufwendiger und die Kriterien seien deutlich strenger, aber dafür wäre eine unkomplizierte Teilnahme am internationalen Leihverkehr möglich. Das Beispiel des Leihverkehrs zeigt eine der großen Schwächen des Gütesiegels, dem selbst die eigenen Mitglieder des Verbandes offensichtlich nicht genügend vertrauen.

5.3 Barrieren

Immer noch offen ist die Frage, warum sich bisher 87% der Niedersächsischen Museen nicht registriert haben. Einige Hinweise, wie zum Beispiel das aufwendige Verfahren, das die (zeitlichen) Ressourcen mancher Institutionen übersteigt, wurden bereits genannt.

Eines der befragten Museen hat erst im Rahmen der Befragung von der Möglichkeit einer Registrierung erfahren. Die Bekanntheit des Museumsgütesiegels ist also offensichtlich gerade bei sehr kleinen Einrichtungen noch steigerungsfähig.

Andere Museen wissen offensichtlich um ihre Defizite, die eine Vergabe des Gütesiegels ausschließen. Ein Beispiel aus der untersuchten Stichprobe macht dieses Dilemma deutlich: Das Museum verfügt über eine umfassende Skulpturensammlung aus Stein. Das entsprechende Magazin ist eine große Lagerhalle, in der die Objekte zwar vor der Witterung geschützt sind, diese ist aber nicht beheizbar, geschweige denn klimatisiert. Angesichts der konservatorischen Anforderungen des Sammlungsgegenstandes und der notwendigen Magazingröße ist die Lagerhalle sicherlich eine praktikable Entscheidung, zugleich ein KO-Kriterium für die Akkreditierung.

5.4 Laufzeit

Zur Laufzeit des Gütesiegels finden sich sehr unterschiedliche Statements, bereits bei der Einführung war sie einer der strittigen Punkte (OERTZEN 2008). Angesichts des Aufwands der Registrierung einerseits und der Kontinuität in der Museumsarbeit andererseits plädieren einige Akteure für eine längere Laufzeit – zehn oder gar zwanzig Jahre waren im Gespräch. Dieser Ansatz basiert eher auf einer *institutionsökonomischen Perspektive*. Das *Narrativ* des Gütesiegels ist vorhanden, die tägliche Arbeit ist davon aber weitgehend entkoppelt (Decoupling) (MEYER/ROWAN, 1977; GULER/GUILLÉN/MACPHERSON 2002). Mit der Begründung, Qualität sei ein kontinuierlicher Prozess, forderten andere hingegen eine kürzere Laufzeit, was einer *informationsökonomischen Perspektive* im Sinne einer dauerhaften Qualitätssicherung entspricht.

Die Frage nach der Laufzeit ist eng verknüpft mit der Frage nach der Re-Akkreditierung: mehrfach tauchte unter den Befragten der Wunsch auf, das Verfahren für die Erneuerung des Gütesiegels deutlich zu vereinfachen. Immerhin haben sich 20% der ursprünglich registrierten Museen entschieden, eine Verlängerung des Gütesiegels derzeit nicht zu beantragen. In der Stichprobe war eines dieser Museen vertreten. Desse Fitz war eindeutig: Der zu betreibende Aufwand sei durch den Nutzen nicht gerechtfertigt.

5.5 Wirksamkeit als Gütesiegel

Damit ein Gütesiegel bei Informationsasymmetrien (vgl. Kap. 2.3) seine Wirksamkeit entfalten kann, muss es sich an den Bedürfnissen der Stakeholder orientieren. Für die Museen sei das hier exemplarisch an vier Gruppen demonstriert:

5.5.1 Besucherinnen und Besucher

Aus den Interviews wird deutlich, dass die Museen durch eine Registrierung bzw. das Gütesiegel keine zusätzlichen Besucher gewinnen. Viele der Kriterien, die im Rahmen des Vergabeverfahrens geprüft werden, sind für Besucherinnen und Besucher auch irrelevant. Wie sich die Finanzierung des Museums zusammensetzt und wie die Sammlung beforscht wird, hat keinen direkten Einfluss auf das Besuchererlebnis. Zudem ist das Siegel noch kaum bekannt. Eine Reihe der Interviewpartner stellte fest, dass das Siegel zunächst selbst beworben werden müsse,

bevor über einen Imagetransfer die Museen davon profitieren könnten. Zudem gibt es mit den zahlreichen Bewertungsportalen gerade für Besucher alternative Informationsquellen, die spezifischer auf die eigenen Interessen eingehen, zudem auf authentischen Erfahrungsberichten beruhen⁶ und damit im Zweifel eine höhere Glaubwürdigkeit erlangen, als das abstrakte Gütesiegel neben dem Eingang.

5.5.2 Politik

Einer der Interviewpartner fasste das ambivalente Verhältnis des Gütesiegels zur Kulturpolitik pointiert zusammen: Die Politik *fordere* und *fürchte* die Registrierung, weil sie für aufgedeckte Defizite aufkommen müsse. Dieser Gedanke lässt sich sehr viel weiter fassen. Für Kulturpolitiker, insbesondere für die, die zum Beispiel auf lokaler Ebene ‚nicht vom Fach‘ sind, stellt ein Gütesiegel eine Legitimation für zurückliegende und zukünftige öffentliche Förderung einer Institution dar. Auf der anderen Seite ist, zumindest bei kommunalen Einrichtungen, das Ergebnis der Evaluation auch eine Quittung für das eigene politische Handeln. Wenn beispielsweise Defizite im Bereich der Qualifizierung des Personals festgestellt werden, kann dieses an den konkreten Beschäftigungsverhältnissen (zum Beispiel geringfügig Beschäftigte als Aufsichten) liegen. Das bedeutet, dass Qualifizierungen aufgrund der geringen Stundenzahl der Betroffenen für sehr viele Personen angeboten oder die Personalstruktur in Richtung kostenintensiver Vollzeitstellen entwickelt werden müsste. Ebenso dramatisch wirken sich bauliche Mängel, zum Beispiel bei Brandschutz oder den klimatischen Bedingungen in den Magazinräumen aus, die in der Regel nur mit hohen Investitionen beseitigt werden können. Andererseits sind vielen Museen ihre Defizite und Mängel auch ohne die Teilnahme an einem Registrierungsprozess bekannt. Die Dokumentation im Rahmen des Registrierungsprozesses verleiht dem Anliegen zwar informationsökonomisch ein stärkeres Gewicht, ändert aber nichts an der politischen Struktur und Intention des Entscheidungsträgers, zum Beispiel an der Zusammensetzung des Gemeinderates.

6 Auf die Problematik von Manipulationen bei öffentlich zugänglichen Bewertungsportalen sei hier nur am Rande hingewiesen.

5.5.3 Museen

Wie am Beispiel des Leihverkehrs gezeigt wurde, spielt das Gütesiegel in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Museen keine entscheidende Rolle. Auch die angestrebte zusätzliche Vernetzung zwischen den Museen wurde von vielen Befragten mit dem Hinweis relativiert, es gäbe sehr viele Fortbildungsmaßnahmen und Veranstaltungen außerhalb des Registrierungs-Verfahrens, sodass dieser Effekt zumindest bei der Entscheidung, an dem Verfahren teilzunehmen oder nicht, keine Rolle gespielt habe.

5.5.4 Personal

Der oben genannte Ausgangspunkt für diese Untersuchung zeigt, dass der Prozess der Registrierung Einfluss auf die Zusammenarbeit innerhalb der Organisationen haben kann. Das hing auch mit dem jeweiligen internen Ablauf des Prozesses zusammen. Einige Institutionen berichten, dass ein Mitarbeiter abgestellt oder sogar speziell eingestellt wurde, um die Unterlagen für die Registrierung in Abstimmung mit den anderen Abteilungen zu erarbeiten. Andere wiederum entwickeln die Unterlagen in einem gemeinsamen Projekt. Mehrere Häuser betonten, dass dies zu einer Verbesserung in der Zusammenarbeit innerhalb des Hauses geführt habe. In anderen Fällen wurde von deutlichem Widerstand des Personals berichtet, das sich mit den zusätzlichen Aufgaben überfordert sah. Die Wirkung der Registrierung auf Betriebsklima und Arbeitsroutinen innerhalb der Museen lässt sich nicht auf den Prozess an sich, sondern bestenfalls auf die konkret eingebundenen Akteure und der Implementierung des Prozesses innerhalb der Organisation zurückführen. Andere extern initiierte Projekte und Prozesse hätten demnach eine ähnliche Wirkung.

6. Diskussion: Qualitätssicherung oder Daseinslegitimierung?

Eine Herausforderung, die explizit oder zwischen den Zeilen in allen Interviews deutlich wurde, ist die Standardisierung – und damit Vergleichbarkeit – von sehr unterschiedlichen Einrichtungen. Was für große Museen selbstverständlich oder gar marginal erscheint, stellt für kleine Museen eine unüberwindliche Barriere dar. Der Vorschlag, die Anforderungskataloge für unterschiedliche Größenklassen zu definieren, tauchte immer wieder in ganz unterschiedlichen Kontexten auf.

Doch das Problem scheint tiefer zu liegen: Solange die Kriterien, wie es einer der Befragten ausdrückte, „zu weich“ sind, wird dem Gütesiegel vor allem innerhalb der Szene zu wenig Vertrauen entgegengebracht. Sind sie zu eng gefasst, fallen manche Institutionen auch unberechtigt aus dem System.

Auch die Geldgeber scheinen sich nicht flächendeckend für das Gütesiegel zu interessieren, dennoch zeigen die fünf Fälle, in denen die konkrete Förderung vom Siegel abhängig gemacht wurden, dass manche politischen Entscheidungsträger darin eine Form der Daseinslegitimierung sehen. Ein Beispiel, das nicht aus der untersuchten Stichprobe stammt, macht allerdings deutlich, dass eine Generalisierung nicht zulässig ist: Das Schloss Holdenstedt bei Uelzen wurde 2012 erfolgreich registriert, das Museum ist aber inzwischen geschlossen und das Schloss an einen privaten Investor verkauft (REUTER 2020).

Im Ergebnis bleibt unklar, wer eigentlich Adressat des Siegels sein könnte und um wessen Vertrauen damit geworben werden soll. Das kann sich auf lange Sicht ändern, wenn das Siegel eine höhere Bekanntheit erlangt und die damit verbundenen Qualitätsstandards für den Adressaten transparent sind. Das könnte insbesondere dann geschehen, wenn Besucher als eine wichtige Stakeholder-Gruppe Qualitätsunterschiede bei registrierten und nicht registrierten Museen erleben oder erkennen können.

Das derzeitige Dilemma des Gütesiegels für Museen in Niedersachsen und Bremen lässt sich an drei Dichotomen exemplarisch verdeutlichen:

- (1) Eine hohe Standardisierung bedeutet verlässliche Kriterien für alle Museen und schafft damit Vertrauen in das Siegel. Individuelle Besonderheiten und spezielle Anforderungen an die jeweilige Sammlung innerhalb einer heterogenen Museumslandschaft bleiben jedoch unberücksichtigt oder können zum Ausschluss führen.
- (2) Strenge Kriterien werten das Siegel auf und lassen es vielleicht sogar für große Museen relevant werden, schließen aber gerade die kleinen Museen, die stärker auf das Gütesiegel angewiesen sind, aus.
- (3) Wenn das Gütesiegel Besuchern Orientierung bieten soll, müssen vor allem die Kriterien zu *Ausstellen und Vermitteln* im Fokus stehen. Blickt man auf öffentliche und private Geldgeber, ist eine *umfassende* Evaluierung unerlässlich.

7. Fazit

Die Mehrheit der Befragten stellt den Sinn einer Evaluation von Museumsarbeit nicht infrage. Der hohe Anteil an Institutionen, die im Sinne eines normativen Isomorphismus aus Überzeugung an dem Verfahren teilgenommen haben, ist dafür ein deutlicher Indikator. Mit Blick auf die öffentliche Förderung lassen sich auch Fälle des Zwangsisomorphismus identifizieren. Die Hoffnung, dass sich viele Museen von einem allgemeinen Trend im Sinne eines mimetischen Isomorphismus anstecken lassen, hat sich angesichts von einem Anteil von 87% der Museen, die (noch) nicht zertifiziert sind, nicht erfüllt, obwohl bewusst Vorbilder kreiert worden sind. Dem MVNB ist dieses Problem insbesondere bei kleinen Museen durchaus bekannt (FREISE 2019).

Um dem Projekt „Gütesiegel“ mehr Gewicht zu verleihen, müssten strategische Entscheidungen getroffen werden. Soll das Siegel „Exzellenz“ vermitteln und nur an ausgewählte Museen vergeben werden, müssten die Kriterien deutlich enger gefasst werden. Streben die Akteure eine größere Verbreitung – und damit auch Bekanntheit an – müssten die Kriterien, wenn nicht weicher so doch flexibler werden, wie das genannte Beispiel der Steinskulpturen zeigt, und eventuell nach Größe der Museen unterschieden werden. Eine Abstufung (Gold, Silber, Bronze) wäre ebenfalls denkbar, wollte man Qualitätsstandards nicht verwässern, zugleich aber mehr Museen die Möglichkeit der Zertifizierung bieten. Jede Standardisierung, gemäß dem Eingangszitat als „Prinzip“ verstanden, schließt zwangsläufig mehr oder weniger Museen von der Möglichkeit aus, das Museumsgütesiegel zu erlangen. Daher wäre ein Katalog von Minimalanforderungen als weitere Alternative denkbar, wenn dafür mehr oder möglichst alle Museen systematisch erfasst werden. So ließen sich vor allem bei kleinen und ehrenamtlich geführten Museen eklatante fachliche oder bauliche Mängel, die einen Sammlungsbestand akut gefährden, frühzeitig entdecken. Hinter diesen Alternativen steht als Konzept entweder eine *Qualitätssignalisierung* oder die *Qualitätssicherung*, wobei das eine nach außen, das andere nach innen wirkt.

Das Museumsgütesiegel in Niedersachsen und Bremen hat sicher eine Zukunft und wird – so schätzen es zumindest die Interview-Partner ein – langfristig an Relevanz gewinnen. Um diesen Prozess zu beschleunigen

nigen lohnt es, Inhalt und Ausrichtung immer wieder kritisch zu prüfen, damit das Siegel als frische Brise die Museumlandschaft voranbringt und nicht als bürokratischer Ballast den Akteuren Energie und Ressourcen raubt.

Literatur

- AKERLOF, George A. (1970): The Market for ›Lemons‹: Quality Uncertainty and the Market Mechanism – In: *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- BAIER, Sebastian (2016): Der ‚Blick hinter die Fassade‘. Ansätze einer Tiefenanalyse von Evaluationen im Museumssektor. – In: *Zeitschrift für Kulturmanagement. Kunst, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*, 2(2), 13–38.
- BENJAMIN, Walter (*1988 [1939]): *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- BOXENBAUM, Eva/JONNISON, Stefan (*2017): Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges. – In: Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence und Renate E. Meyer (Hgg.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, 77–101.
- DIMAGGIO, Paul/POWELL, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collectiv Rationality in Organizational Fields. – In: *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- FREISE, Oliver (2019): *Fakten und Impulse. Zur Lage der kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen 2017/18* (= Schriftenreihe des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen, 1). Hannover: MVNB.
- GULER, Isin/GUILLÉN Mauro F./MACPHERSON, John Muir (2002): Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practice: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. – In: *Administrative Science Quarterly*, 47, 207–232.
- HASSE, Raimund/KRÜCKEN, Georg (1999): *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld: transcript.
- KAUFMANN, Damian (2019): *Das Museumsgütesiegel des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen* (8. März 2019) <<https://www.zeilenabstand.net/das-museums-guetesiegel-des-museumsverbandes-niedersachsen-und-bremen/>> [28. Juli 2020].
- KOTLER, Philip/BLIEMEL, Friedhelm (*2008): *Marketing-Management*. München: Pearson.
- LAMNEK, Siegfried (*2010): *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- LOCHMANN, Hans (2015): *Was zeichnet ein Museum mit Gütesiegel aus?* Hannover: MVNB.
- MEYER, John W./ROWAN, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. – In: *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- MAYRING, Philipp (*2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Technik*. Weinheim: Beltz.
- MITTENDREIN, Lisa (2015): Schöne Geschichten? Legitimation und Zwang in der europäischen Krisenpolitik. – In: Maria Dammayr, Doris Grass, Barbara Rothmüller (Hgg.), *Legitimität. Gesellschaftliche, politische und wissenschaftliche Bruchlinien der Rechtfertigung*. Bielefeld: transcript, 49–71.

- MUSEUMSVERBAND FÜR NIEDERSACHSEN UND BREMEN e.V. (Hg.) (2018): *Ein Verband stellt sich vor*. Hannover: MVNB.
- OERTZEN, Susanna von (2008): *Abschlussbericht über das Pilotprojekt Museumsregistrierung in Niedersachsen und Bremen 2006/2007*. Hannover: MVNB.
- RASSMUSSEN, Casper Hvenegaard (2019): Is digitalization the only driver of convergence? Theorizing relations between libraries, archives, and museums. – In: *Journal of Documentation*, 75(6), 1258–1273.
- REUTER, Norman (2020): Holdenstedter Schloss hat neuen Besitzer. Thies Boysen hat Kaufpreis für Bauwerk bezahlt. – In: *Allgemeine Zeitung für die Lüneburger Heide* (13. April 2020) <<https://www.az-online.de/uelzen/stadt-uelzen/holdenstedter-schloss-neuen-besitzer-13648865.html>> [19. August 2020].
- SCHAD, Anke (2015): Kulturfinanzierung, Governance und Demokratie. Mehr Partizipation wagen? – In: *Zeitschrift für Kulturmanagement. Kunst, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*, 1(1), 29–51.