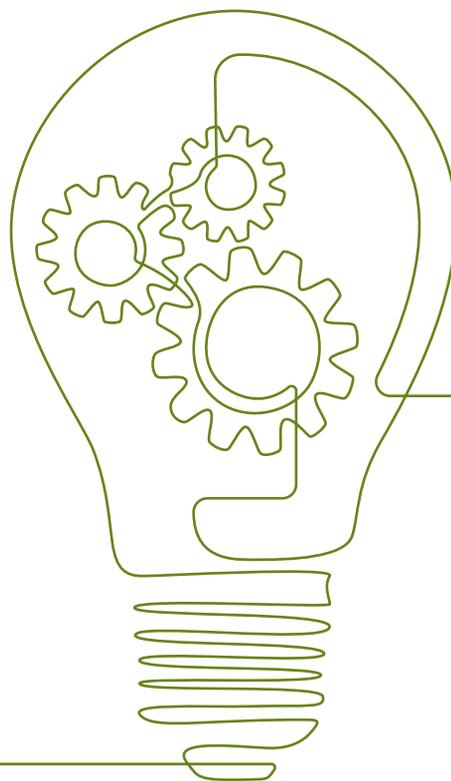


VMS
AMS

Verband der Museen der Schweiz
Association des musées suisses
Associazione dei musei svizzeri

Normen und Standards – Empfehlungen des VMS 2021



Leitbild und Museumskonzept

Erarbeitung und Verwendung

Der Verband der Museen der Schweiz wird vom Bundesamt für Kultur gefördert.
Diese Publikation wurde von der Schweizerischen Akademie der Geistes- und
Sozialwissenschaften finanziell unterstützt.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Bundesamt für Kultur BAK

Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften
Académie suisse des sciences humaines et sociales
Accademia svizzera di scienze umane e sociali
Accademia svizra da ciencias humanas e socialas
Swiss Academy of Humanities and Social Sciences



Basis-Dokumente für ein qualitativ gutes Museum

Museen haben den Auftrag, das materielle und immaterielle Natur- und Kulturerbe zu schützen und zu fördern. Wie in den „Ethischen Richtlinien für Museen von ICOM“ festgehalten, erfordert dies eine klare und transparente institutionelle Positionierung. So hat jedes Museum Dokumente zu erarbeiten, die seine Aufgaben, seine Ziele und Vorgehensweisen zusätzlich zu den bestehenden gesetzlichen Grundlagen (Statuten, Vereinbarungen, Gesetzesartikel) präzisieren.

Zwei zentrale Instrumente hierfür sind das Leitbild und das Museumskonzept, welches in der Schweiz auch als „Projet scientifique et culturel“ geläufig ist. Sie ermöglichen es, Identität, Aufgaben, Werte, Vision sowie Ziele des Museums zu klären und schriftlich festzuhalten. Beide Dokumente werden zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und in Rücksprache mit der Trägerschaft des Museums erarbeitet. Sie dienen als Orientierung für die Führung und Entwicklung der Institution. Intern vereinen sie die Mitarbeitenden unter einer gemeinsamen Vision und gegen aussen vermitteln sie ein professionelles und seriöses Bild des Museums, das bei Partnerinstitutionen Vertrauen schafft.

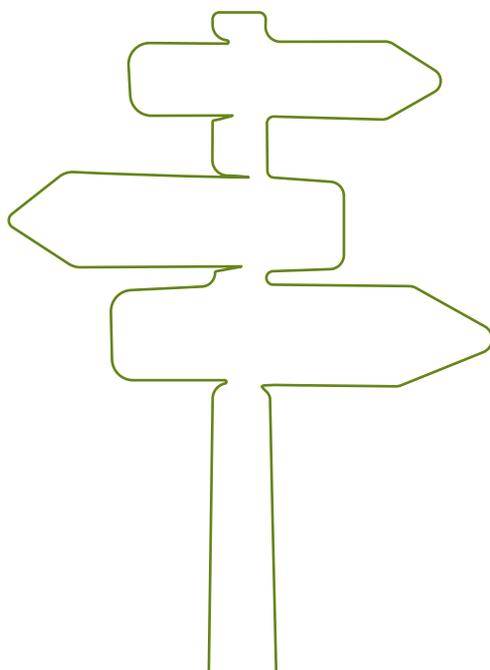
Das Leitbild beschreibt in knapper Form das dem Museum übertragene Mandat, seine Aufgaben, seine Vision und seine Werte, die für die Arbeit der Institution massgebend sind. Zudem präsentiert es die grossen Handlungsachsen des Museums und die Schwerpunkte seines Engagements. Die darin enthaltenen Elemente können im Museumskonzept weiterentwickelt werden. Das Konzept umfasst eine Bestandsaufnahme der verschiedenen Tätigkeitsbereiche eines Museums, erörtert sie kritisch und legt realistische Ziele zur Weiterentwicklung fest. Zusammen mit einem Aktionsplan und einer mittelfristigen Betriebsstrategie dient es als Grundlage für die kohärente Erarbeitung der Jahresprogramme und der jährlichen Budgets des Museums.

Die vorliegende Publikation will die Museen dazu ermuntern, diese beiden Instrumente in ihren Institutionen einzuführen oder zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Der erste Teil ist dem Leitbild gewidmet, während sich der zweite Teil auf das Museumskonzept konzentriert. Diese Broschüre umfasst konkrete Empfehlungen und vermittelt auf wenigen Seiten das Wesentliche. Eine zusammenfassende Literaturliste ermöglicht eine vertiefte Beschäftigung mit den Themen Leitbild und Museumskonzept.



Übersicht Leitbild und Museumskonzept

	Leitbild	Museumskonzept
Ziel	Kommuniziert in knapper Form das Selbstverständnis des Museums.	Stellt die Entwicklung und Führung des Museums in Übereinstimmung mit den Aufgaben und Werten, dem Engagement sowie der Vision der Institution sicher.
Inhalt	Das Mandat, das dem Museum übertragen wurde, die Aufgaben und Werte sowie die Vision des Museums.	Bestandsaufnahme der verschiedenen Tätigkeitsbereiche und kritische Evaluation. Definition der Ziele, die in einem Aktionsplan zu priorisieren sind. Erarbeitung einer Betriebsstrategie, welche die Umsetzung der Aktionen sicherstellt.
Gültigkeit	10 bis 15 Jahre	3 bis 5 Jahre
Länge	1 bis 2 Seiten	mind. 20 Seiten und Anhänge



Zweck und Inhalt des Leitbilds

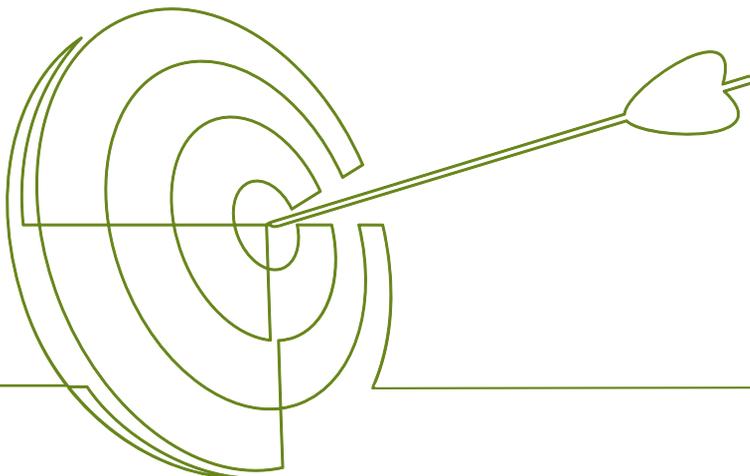
Das Leitbild beschreibt das Museum auf essenzielle Weise. Dabei beachtet es die für das Museum und seine Trägerschaft rechtlichen Vorgaben (Statuten, Gesetze, Reglemente und Vereinbarungen). Es präzisiert die Merkmale, die Aufgaben, die Werte und die Vision der Institution und dient als Basis für die Erarbeitung strategischer Dokumente, die eine verantwortungsbewusste Führung des Museums und seinen Sammlungen ermöglicht.

Das Leitbild

- bestätigt die ethische Verpflichtung des Museums,
- zeigt die Kohärenz der Museumsarbeit auf,
- dient als Leitfaden für die tägliche Museumsarbeit bezüglich Ausstellungen, Kulturvermittlung, Kommunikation oder Dienstleistungen (Empfang der Besucherinnen und Besucher, Shop, Restaurant),
- motiviert und führt die internen Akteure (Mitarbeitende, Freiwillige, Trägerschaft, Ausschüsse, Freundeskreis) ausgehend von einer gemeinsamen Orientierung und von geteilten Werten zusammen und stärkt ihr Zugehörigkeitsgefühl gegenüber der Institution,
- bietet externen Akteuren (Besucherinnen und Besuchern, Partnern, Sponsoren, anderen Museen) Sicherheit für die institutionelle Qualität und verleiht dem Museum ein professionelles Bild.

Es umfasst folgende Informationen:

- Identität des Museums (Name, Standort, permanenter gemeinnütziger Charakter und Schlüsselmomente der Geschichte)
- Mandat des Museums: Aufgabe, Trägerschaft, Finanzierung
- Werte und Vision des Museums
- Tätigkeitsbereiche, wichtigste Dienstleistungen des Museums
- Zielgruppen des Museums
- Wirkungsbereich des Museums (lokal, regional, überregional oder international)
- Physische (Gebäude, Infrastruktur) und personelle Ressourcen, spezifische Kompetenzen und Besonderheiten des Museums



Anleitung zur Erarbeitung

Die Ausarbeitung des Leitbilds liegt in der Verantwortung der Museumsleitung, die das Museumsteam in den Prozess miteinbezieht. Auf diese Weise können die Mitarbeitenden für bestimmte Themen sensibilisiert werden. Dies wiederum gewährleistet, dass bei der Umsetzung des Leitbilds auf die Unterstützung aller gezählt werden kann. Danach wird das Leitbild der Trägerschaft zur Verabschiedung vorgelegt, ehe es Dritten gegenüber kommuniziert werden kann.

Das Leitbild wird in einer einfachen Sprache verfasst, sodass es leicht verständlich ist. Es ist im Präsens formuliert, verwendet aktive Verben und bringt die Entschlossenheit und das Engagement des Museums zum Ausdruck. Die Gestaltung und Terminologie entsprechen der Art und Weise der Museumskommunikation. Konkret sollen die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Wer sind wir? Wo sind wir geografisch verortet? Woher kommen wir?
- Welches Mandat wurde uns übertragen? Wer hat es uns übertragen?
- Wer sichert unsere Finanzierung?
- Wie arbeiten wir? Was ist für uns wichtig? Wie verhalten wir uns? Wie kommunizieren wir?
- Was zeichnet uns aus? Was sind unsere eigenen Kompetenzen und Besonderheiten?
- Was wollen wir? Wohin gehen wir?
- Was tun wir? Was sind unsere Tätigkeitsbereiche?
- Mit welchen Mitteln arbeiten wir? Mit wie vielen Mitarbeitenden? In welchen Gebäuden und mit welchen Ausstattungen arbeiten wir?
- Wen sprechen wir an?
- Was ist die aktuelle geografische Reichweite des Museums?

Ein dynamischer Text

Die Hauptaufgaben der Museen sind beständig, die Art und Weise jedoch, wie diese Aufgaben erfüllt werden, entwickelt sich im Laufe der Zeit weiter. Museen müssen sich nach der Gesellschaft richten, in der sie tätig sind. Entsprechend muss das Leitbild einer Institution im Laufe der Zeit an die Herausforderungen, mit denen das Museum konfrontiert ist, angepasst werden.

Ein Dokument, das gelebt werden will

Das Leitbild ist als zentrales Element der Museumsidentität mehr als nur ein Stück Papier. Es ist ein Instrument, das in die verschiedenen internen und externen Tätigkeiten des Museums miteinbezogen werden muss. Es bietet sich an, das Leitbild in die wichtigen Dokumente des Museums zu integrieren: Jahresbericht, Fundraising-Dossiers, Leihverträge und Facility Report, Pflichtenhefte für die verschiedenen Dienstleister des Museums, Partnerschaftsvereinbarungen, usw.

Ebenso soll das Leitbild Teil der Anstellungsunterlagen von Mitarbeitenden (Angestellte, Freiwillige, Praktikantinnen und Praktikanten) sein. Es verpflichtet Mitarbeitende, die im Leitbild zum Ausdruck gebrachten Werte und Ideen täglich umzusetzen und wirkt sich qualitätssichernd auf die Arbeit aller Beteiligten aus. Mit dessen Veröffentlichung auf der Website des Museums wird es auch den Besucherinnen und Besuchern zugänglich gemacht. Es schafft ein Gefühl des Vertrauens und ermöglicht gar, dass die Arbeit des Museums verstanden und mitgetragen wird. Potenzielle Partner des Museums finden im Leitbild auch nützliche Informationen für künftige Kooperationen.

Nutzen des Museumskonzepts

Das Museumskonzept legt – ausgehend von den im Leitbild genannten Aufgaben, Werten und der Vision – für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren die Strategie des Museums in all seinen Tätigkeitsbereichen fest. Es stützt sich auf eine Analyse des aktuellen Museumsbetriebs und ermöglicht die Formulierung konkreter Entwicklungsachsen. Dabei werden alle Aufgaben des Museums berücksichtigt, die Handlungsvorschläge jedoch sind selektiv. Sie werden nach hausintern festgelegten Prioritäten ausgewählt. In der Schweiz müssen bei Gesuchen für finanzielle Unterstützung des Bundes oder der Kantone die im Museumskonzept enthaltenen Informationen mit eingereicht werden.

Das Museumskonzept

- formuliert ausgehend von den Gegebenheiten des Museums Ziele, die den finanziellen und personellen Ressourcen entsprechen, und trägt damit zur Festlegung und Umsetzung einer soliden und beständigen Museumspolitik bei (Sammlung, Ausstellung, Forschung, Vermittlung, Management, Kommunikation),
- identifiziert prioritäre Arbeitsbereiche und legt kurz- und mittelfristige Entwicklungsperspektiven fest,
- stellt eine gemeinsame Referenz für das Team dar,
- ermöglicht den Dialog und die Aufnahme von Verhandlungen mit der Trägerschaft, Freundinnen und Freunden des Museums, finanziellen, wissenschaftlichen und professionellen Partnern und ihren Netzwerken,
- begleitet Gespräche und kann Teil des Pflichtenhefts sein, das den Dienstleistern im Zusammenhang mit einer Ausstellung, einer Renovation oder einem Bauprojekt unterbreitet wird.



Etappen des Erarbeitungsprozesses

Die Formulierung des Museumskonzepts liegt in der Verantwortung der Museumsleitung und erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Museumsteam, das miteinbezogen wird. Das Konzept wird anschliessend der Trägerschaft zur Genehmigung vorgelegt.

Das Museumskonzept kann zu jedem Zeitpunkt verfasst werden, um die Stossrichtungen der Museumsentwicklung zu erläutern. Nach Ablauf seiner ursprünglichen Gültigkeitsdauer muss es entsprechend den Entwicklungen in der Institution erneuert werden. Wenn ein Museum umgestaltet wird, erfolgt das Verfassen eines Museumskonzepts noch vor dem Bauprojekt.

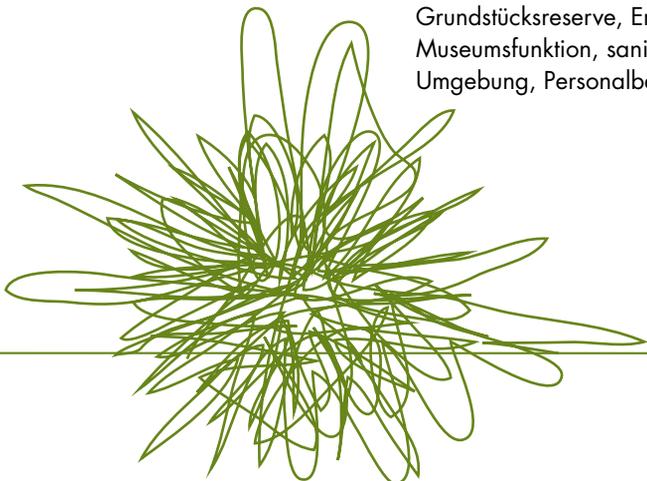
Die Erarbeitung des Museumskonzepts beginnt mit einer Bestandsaufnahme. Diese umfasst objektive und neuere Daten (maximal drei bis fünf Jahre alt) zu allen Tätigkeiten des Museums. Die anschliessende Beurteilung analysiert die so gesammelten Informationen. Als dritter Schritt des Prozesses wird ein Aktionsplan entwickelt. Es kann sinnvoll sein, externe Beraterinnen und Berater zu Beginn, in Schlüsselphasen oder während des gesamten Prozesses unterstützend beizuziehen.

Das Museum kann Ansatz und Umfang des Museumskonzepts entsprechend seiner Möglichkeiten und Ambitionen anpassen. Sofern es sich nicht um ein umfassendes Umgestaltungsprojekt handelt, können sich die Leiterinnen und Leiter von kleineren Institutionen auch für ein Museumskonzept entscheiden, das sich auf die Analyse, Diagnose und den Aktionsplan eines spezifischen Bereichs konzentriert.

I Bestandsaufnahme

1. Umfeld

- Allgemeiner und lokaler Hintergrund (geografischer, soziodemografischer, kultureller Kontext)
- Kurzer geschichtlicher Rückblick zum Museum und aktuelle Identität (ursprüngliche Absichten und mögliche Einschränkungen)
- Rechtsform, Trägerschaft und Art der Verwaltung
- Leitbild
- Mittel und Funktionsweise
 - personelle und finanzielle Mittel: Budget, Personalbestand je Funktion, Organigramm, Bildungsplan, verfügbare Räumlichkeiten
- Aufgaben und Werte, Einzigartigkeit (Unique Selling Proposition – USP)
- Integration der Nachhaltigkeit in die verschiedenen Tätigkeiten des Museums
- Standort und Gebäude
 - städtischer oder ländlicher Kontext, Anbindung an den Verkehr, Zugänglichkeit, andere Kultur- oder Freizeiteinrichtungen in der Nähe, städtebauliche Einschränkungen, Risiken für die Sammlungen
 - allfälliger besonderer Charakter, eventueller Schutz, verfügbare Fläche je Funktion, Grundstücksreserve, Entwicklungen und Anpassungen des Gebäudes an die Museumsfunktion, sanitärer Zustand, Unterhalt, Nutzung und Instandhaltung der Umgebung, Personalbestand für den Betrieb



2. Sammlungen

- Art der Sammlungen
 - Überblick, behandelte Bereiche, Stärken und Schwächen, Anteil ausgestellt/ eingelagert, rechtlicher Status, Anteil und Art der Depots
- Erwerbspolitik und Budget
- Identifizierung
 - Verwaltung der Sammlungen: Anzahl, Funktionen und Spezialisierungen des wissenschaftlichen Personals, Datenbank, Computer- und Foto-Ausrüstung, Verarbeitungsprozess
 - Stand des Inventars, der Bestandsüberprüfung, der digitalen Erfassung, der Digitalisierung von Bildern- und Dokumenten, der Erforschung, der Dokumentation, der Aufbereitung im Internet und in den sozialen Netzwerken
- Erforschung der Sammlungen
 - Wissensstand zu den Sammlungen: Dokumentation, Publikationen, Verwaltung und Nutzung des internen Dokumentationsdienstes oder der Bibliothek
- Konservierung und Depotmanagement
 - Aufbewahrungseinrichtung, konservatorischer Zustand und Konservierungsbedingungen, Sicherheit und Schutz, Notfallplan und Risikoprävention, Volumen der Leihgaben und Bewegungen, Funktionsweise der Sammlungsleitung, Restaurationspolitik
- Forschung
 - Forschungspolitik (spezifische Partnerschaften), Forschungsaktivitäten (Ausstellungen, wissenschaftliche Publikationen, Kolloquien) und Bedingungen für den Zugang externer Forschenden
- Ausstellungen
 - Dauerausstellungen: Art des Rundgangs, technische, wissenschaftliche und ästhetische Veralterung, Komfort und Zweckmäßigkeit, Beschilderung und Hilfsmittel für Besucherinnen und Besucher, Angemessenheit oder Unangemessenheit der Ausstellungsfläche
 - Wechselausstellungen: Rhythmus und Themen der Ausstellungen

3. Publikum

- Kenntnis der potenziellen und tatsächlichen Publikumsgruppen
- Politik
 - strategische und operative Ziele, Preispolitik, Öffnungszeiten
- Empfang und Besucherrundgang, Nebenleistungen
 - Beschilderung im Aussenbereich, Empfangsräumlichkeiten und Orientierung des Publikums, Innenbeschilderung, Angebot und Verwaltung der Nebenleistungen (Buchhandlung/Laden, Cafeteria/Restaurant)
- Kulturvermittlung
 - Betrieb eines Besucherdienstes und/oder eines pädagogischen Dienstes, Status, Funktion und Ausbildung des Vermittlungspersonals, menschliche und finanzielle Ressourcen, interne Synergien, externe Partnerschaften, Hauptaktivitäten und Zielgruppen, Räumlichkeiten, analoge und digitale Medien und Hilfsmittel in der Ausstellung

4. Reichweite und Kommunikation

- Publikum, Nutzer und Reichweite
 - Bekanntheit des Museums, wissenschaftliche Ausstrahlung auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene, aktuelle Zielgruppen des Museums
 - Partnerschaften und Netzwerke (wissenschaftlich, kulturell, touristisch und finanziell)
- Kommunikations- und Werbestrategie
 - Inhalte, über die das Museum kommuniziert, vermitteltes Image, Art der Kommunikationskanäle (Broschüren, Presse, Plakate, Website, soziale Netzwerke, Mailings usw.), Akteure der internen Kommunikation, Stellenwert, Mittel und Professionalität
 - Aufbereitung der Museumstätigkeiten mittels digitaler Medien

II Beurteilung

Die Bestandsaufnahme führt zu einer kritischen Evaluation der gesammelten Daten. Auf diese Weise können die Stärken und Schwächen, die Möglichkeiten und Schwierigkeiten oder auch die Einschränkungen in Bezug auf jeden einzelnen Tätigkeitsbereich des Museums ermittelt werden. Indem in der Beurteilung strategische Ziele für jeden der angesprochenen Bereiche formuliert werden, bereitet sie den Aktionsplan vor.

III Aktionsplan

Der Aktionsplan ordnet die festgelegten strategischen Ziele nach Prioritäten. Eine Betriebsstrategie sorgt dafür, dass die Ziele auf die kurz- und mittelfristig zugewiesenen Ressourcen und den Zeitplan des Museumskonzepts abgestimmt sind. Die Jahresprogramme und die jährlichen Budgets werden in Übereinstimmung mit dieser Strategie erstellt.



Bibliografie

Deutsch

- Deutscher Museumsbund e. V. und Konferenz der Museumsberatung in den Ländern (KMBL) (Hg.): Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzepts, Berlin 2011.
www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/leitfaden-museumskonzept-2011.pdf
- Deutscher Museumsbund e. V./ICOM-Deutschland (Hg.): Standards für Museen, Kassel/Berlin 2006.
www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/standards-fuer-museen-2006-1.pdf
- Verband der Museen der Schweiz (Hg.): Ein gutes Museum. Selbstevaluation, Normen und Standards – Empfehlungen des VMS, Zürich 2011.
www.museums.ch/assets/files/dossiers_d/Standards/Standard_GutesMuseum_D_eForm.pdf
- Verband der Museen der Schweiz (Hg.): Sammlungskonzept. Grundsatzfragen, Normen und Standards – Empfehlungen des VMS, Zürich 2011.
www.museums.ch/assets/files/dossiers_d/Standards/VMS%20Standard%20Sammlung%20D%20web.pdf

Französisch

- Boylan, Patrick J: Comment gérer un musée, Manuel pratique, UNESCO/ICOM – International Council of Museums (Hg.), Paris 2006.
icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/manuel_pratique.pdf
- Direction des musées de France (Hg.): Réaliser un projet scientifique et culturel, Muséofiche 2, Online-Publikation 2017.
www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Musees/Pour-les-professionnels/Construire-un-musee/Creer-un-musee/Le-projet-scientifique-et-culturel-d-un-musee-de-France
- Mairesse, François : Définir le musée du XXI^e siècle. Matériaux pour une discussion, publiziert im Rahmen der Vorbereitung des internationalen Kolloquiums „Définir le musée du XXI^e siècle“, das vom 9. bis 11. Juni 2017 in der Sorbonne Nouvelle und im Musée des arts et métiers in Paris durchgeführt wurde, ICOFOM (Hg.), Paris 2017.
icofom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/18/2018/12/LIVRE_FINAL_DEFINITION_Icofom_Definition_couv_cahier.pdf
- Mollard, Claude/Le Bon, Laurent: L'art de concevoir et gérer un musée, Paris 2016.

Italienisch

- Bollo, Alessandro (Hg.): I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche, Mailand 2008.
- Sibilio Parri, Barbara (Hg.): Definire la missione e le strategie del museo, Mailand 2004.
- www.andreaconcas.com/il-progetto-scientifico-e-culturale-per-i-musei/

Englisch

- Anderson, Gail: Mission Matters. Relevance and Museums in the 21st Century, American Alliance of Museums (Hg.), Lanham (Maryland) 2019.
- Boylan, Patrick J.: Running a Museum. A Practical Handbook. UNESCO/ICOM – International Council of Museums (Hg.), Paris 2004.
- Genoways, Hugh H./Ireland, Lynne M., überarbeitet von Cinnamon Catlin-Legutko: Museum Administration 2.0., American Association for State and Local History (Hg.), Lanham (Maryland) 2016.
- Kotler, Neil G./Kotler, Philip/Kotler, Wendy: Museum Marketing and Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources, 2. vollständig überarbeitete Ausgabe, Hoboken (New Jersey) 2008.



Verband der Museen der Schweiz VMS

Postfach, CH-8021 Zürich

Tel. +41 (0)44 244 06 50

info@museums.ch

www.museums.ch

