

Museen im Rheinland 1/06

Informationen für die rheinischen Museen

»Das Bessere ist der Feind des Guten« – 25 Jahre Fortbildungszentrum Abtei Brauweiler

Hartmut John, Thilo Martini

Wer sich bei uns heutzutage im Berufsfeld Museum fortbilden möchte, findet eine gerade noch überschaubare Zahl von Dienstleistern mit einer breit gefächerten Angebotsfülle. Schon nicht mehr auf einen Blick zu erfassen ist seit längerem das Weiterbildungssegment mit seinen weit mehr als 50 kontakt-, aufbau- und berufsbegleitenden Studiengängen für Kultur-/Museumsmanagement und -marketing. Als sich der Landschaftsverband Rheinland vor beinahe dreißig Jahren intensiv der Frage zuwandte, wie die Qualifikation des Personals in den Museen nachhaltig verbessert werden kann, war die Situation hierzulande eine ganz andere: Fortbildung für Museumsmitarbeiter/innen war eine Quantité négligeable, gemessen an heutigen Ansprüchen, Qualitätskriterien, Standards und Wahlmöglichkeiten. Der Begriff »Personalentwicklung/-qualifizierung« gehörte im Museumsbereich eher zu den Fremdwörtern. Entsprechend hatten die sporadischen Veranstaltungen weniger Anbieter überwiegend den Charakter des Zufälligen, Temporären, kaum Verlässlichen. Häufig dominierten Meinungs- und Informationsaustausch das zielgerichtete Bemühen um berufliche Weiterqualifizierung und Kompetenzerweiterung. Die Fortbildungsaktivitäten des Rheinischen Museumssamtes bildeten hier keine Ausnahme.

Die Anfänge institutionalisierter Museumsfortbildung

Die Gründung der »Rheinischen Museumsschule« im Jahre 1980 – organisatorisch Teil des damaligen Rheinischen Museumssamtes – bildete in diesem Kontext allerdings eine deutliche Zäsur. Sie markierte den Beginn der institutionalisierten Museumsfortbildung in der Bundesrepublik; dieses Bemühen, erstmals die berufliche Qualifikation des Museumspersonals als kontinuierliche Aufgabe ernst zu nehmen und nachhaltig zu betreiben, stieß noch viele Jahre auf die verbreitete Skepsis und inneren Widerstände vieler Museumskolleginnen und -kollegen. Die unglückliche, unerwünschten Assoziationen Raum bietende Namensgebung – »Schule« – mag manche Zurück- oder Abwehrhaltung noch verstärkt haben. Schneller und vorausschauender als andere hatte der Landschaftsverband Rheinland aus dem Zusammenwachsen von Kultur- und Bildungspolitik in den 1970er Jahren und der dabei den Museen zugewiesenen Rolle eines kulturellen Lern- und Vermittlungsortes Konsequenzen gezogen; mutig hatte er seine Aktivitäten auf dem Fortbildungsfeld verstetigt und die neue Einrichtung bundesweit geöffnet.

Das weite Spektrum der Arbeitsfelder im Museum berücksichtigend und mit hohem programmatischem Anspruch versuchte die »Museumsschule«, dem unterschiedlichen Qualifizierungs- und Professionalisierungsbedarf aller Personalkräfte – vom Aufseher bis zum Direktor – in mehrjährigen Curricula Rechnung zu tragen. In Brauweiler sollte allen Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern die Gelegenheit eröffnet werden, sich in einem festgeschriebenen Turnus mit den zentralen Inhalten, aktuellen Standards und Anforderungen ihres Tätigkeitsfeldes vertraut zu machen. Die Revision dieses ambitionierten Konzepts erwies sich schon bald als unumgänglich. Dem extensiven Fortbildungsbetrieb standen nicht nur die limitierten finanziellen und personellen Ressourcen entgegen; in den Gebäuden der ehemaligen Abtei waren längere Zeit auch die räumlich-organisatorischen Voraussetzungen für entsprechende Aktivitäten nicht gegeben.

Programmatische Neuausrichtung der Fortbildungsaktivitäten

Auch neue kulturelle Entwicklungen und veränderte Rahmenbedingungen für Museums- und Fortbildungsarbeit seit Ende der 1980er Jahre machten eine strukturelle und programmatische Neuausrichtung der Fortbildungsaktivitäten unumgänglich. Die »Bildungsstätte für Museumspersonal«, wie sie sich jetzt nannte, musste nicht nur auf die rasch fortschreitende Professionalisierung einzelner Berufsfelder mit neuen Ausbildungsgängen bzw. berufsständischen Fortbildungsbemühungen reagieren, wie die der Restauratoren und Museumspädagogen. Sie hatte auch den verstärkten beruflichen Qualifizierungsaktivitäten der Fach- und regionalen Museumsverbände und der Gründung der Bundesakademie für kulturelle Bildung in Wolfenbüttel Rechnung zu tragen.

Ein »neues Interesse an der Kultur« löste nun immer deutlicher die demokratisch legitimierten Programmformeln »Kultur für alle« (Hilmar Hoffmann) und »Bürgerrecht Kultur« (Hermann Glaser) ab. Dieser Paradigmenwechsel führte dazu, dass Kunst und Kultur immer mehr einer funktionalistischen Betrachtung unterworfen und in ökonomische Zusammenhänge eingebunden wurden: makroökonomisch (Stichworte: Wirtschafts-/Standortfaktor Kultur, Stadt- und Regionalmarketing, Kulturtourismus u.a.) und mikroökonomisch (Stichworte: betriebswirtschaftlich ausgerichtete Museumsarbeit, Marketing/Besucherorientierung, Sponsoring/Fundraising u.a.). Für die neuen Schnittstellen zwischen Kultur und Wirtschaft benötigten die Museen neue Konzepte, Methoden und Instrumente, die vornehmlich von der Unternehmens- und Managementlehre bereitgestellt wurden.

Die Schnittmengen zwischen Kultur und Wirtschaft produktiv gestalten

Die Erkenntnis, dass sich die Arbeitsgrundsätze aus der Welt der Ökonomie nicht eins zu eins in den Museumsbereich übertragen lassen, setzte sich allerdings in der Politik nur langsam durch. Nur unter bestimmten Voraussetzungen und Bedingungen kann die Verbindung von Kultur und Wirtschaft ein »Kraftfeld der Erneuerung« bilden (Bernhard Frhr. von Loeffelholz). Die kritisch-reflektierte Nutzarmachung von Management- und Marketingwissen für die Modernisierung und Anpassung der Museumsstrukturen und Arbeitsformen an gewandelte Erwartungen und Anforderungen bildet seit Anfang der 1990er Jahre einen programmatischen Schwerpunkt in der Arbeit des Fortbildungszentrums (FZ), wie es sich seit 1996 nennt. Nachhaltig verstärkt wurde diese Akzentsetzung mit der einsetzenden Diskussion um die Reform der öffentlichen Verwaltung und den Bemühungen um ihre Umwandlung in moderne Dienstleistungsunternehmen. Fragen nach alternativen Rechts- und Trägerschaftsformen neben dem optimierten staatlichen/kommunalen Regiebetrieb waren – und sind z.T. immer noch – ein wichtiges Thema dieser Debatten. Auch die rasante Geschwindigkeit, mit der die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sämtliche Arbeitsfelder der Museen eroberten, stellte völlig neue Qualifikationsanforderungen an das Personal.

Management- und Marketingangebote sind nicht alles

Die Fokussierung auf Themenfelder, die für die Bewältigung des Struktur- und Funktionswandels der Museen in unserer Gesellschaft von besonderer Bedeutung sind, sollte jedoch nicht zu einer Vernachlässigung aktueller Themenangebote aus dem traditionellen Aufgabenkanon führen. Deshalb sind – und bleiben – Fortbildungsveranstaltungen aus den Bereichen Bestandserschließung/Dokumentation, konservatorische Schadensprävention, Optimierung der Sicherheit für Sammlungsgut, Ausstellungsplanung und -gestaltung fester Bestandteil unseres Programms. Daneben stehen Angebote, die den Rahmen der »klassischen« Fortbildung durchbrechen: ambitionierte, z.T. international besetzte Forums- und Diskussionsveranstaltungen, Kolloquien und Symposien. Sie bieten Zeit und Raum, den fachlichen Diskurs über aktuelle Fragen und strukturelle Probleme der Museen und des Museumswesens zu führen. In Verbindung mit den begleitenden Tagungsbänden versucht

das FZ nicht nur wirkungsvolle Anregungen, Positionsklärungen und nachhaltige Anstöße für eine zielgenauere produktive Fortführung der Fachdiskussion zu geben, sondern will auch dazu beitragen, dass wichtige Museumsanliegen im kulturpolitischen Raum diskutiert werden.

Priorität für Qualitätsmanagement und -entwicklung

Die anhaltende Dynamik der Veränderungen in Kultur und Gesellschaft verlangte vom FZ, der Forderung nach kontinuierlichem Qualitätsmanagement höchste Priorität einzuräumen. Diese Forderung bezog sich sowohl auf den Veranstaltungsservice und den »Take-Home-Value« der Seminar-/Workshopunterlagen und Tagungsmappen wie auf die praxisbezogene Aufbereitung, zielgruppengerechte Strukturierung und professionelle Vermittlung der Inhalte. Gerade in Zeiten der finanziellen Dürre, die die Verwaltung des Mangels als Dauerzustand etabliert, stellt sich die Frage, wie Fortbildung noch effektiver und nachhaltiger für das Museumspersonal organisiert werden kann. Seit Ende der 1990er Jahre versuchte das FZ diesem Anspruch dadurch gerecht zu werden, dass Veranstaltungsangebote zu komplexen Themenstellungen – wie »Finanzierung von Museumsaufgaben«, »Museumsmanagement« oder »museumsrelevante Rechtsfragen« – modularen bzw. Reihencharakter tragen.

Neue Fortbildungsreihen und Vermittlungsformen werden etabliert

Den Grundsätzen des Qualitäts- und Changemanagements Rechnung zu tragen, heißt jedoch nicht, sich vornehmlich kritisch zu fragen, ob man das, was man macht, richtig macht, sondern auch, ob man auch (noch) die »richtigen« Dinge macht. So hat sich das FZ schon vor geraumer Zeit den Kopf darüber zerbrochen, wie man Ehren-, Nebenamtler und fachlich nicht für den Museumsberuf ausgebildete Personalkräfte kleinerer und häufig strukturschwacher Häuser bewegen kann, stärker von unseren Programmangeboten Gebrauch zu machen. Denn die forcierte Professionalisierung und Management-Orientierung der Museumsarbeit hat die tendenzielle Entkoppelung dieser Einrichtungen von der allgemeinen Museumsentwicklung erheblich vorangetrieben. Nun gibt es – mittlerweile im vierten Jahr – eine spezielle modular aufgebaute Fortbildungsreihe für diesen Adressatenkreis im Rheinland. Sie soll dabei helfen, diese wichtige Zielgruppe wieder näher an die Qualifikations- und Leistungsstandards der »Museumsprofis« heranzuführen und verhindern, dass sich die Schere zwischen den Qualifikationsprofilen im Haupt- und Ehrenamt noch weiter öffnet.

Nach etwas zögerlichem Start werden die so genannten »BASICS der Museumsarbeit« inzwischen rege nachgefragt und sind – als Übernahmeprodukt anderer Bundesländer – inzwischen auch so etwas wie ein »Exportschlager«. In diesem Zusammenhang ist auf die Zusammenarbeit hinzuweisen, die das FZ seit Jahren mit den Museumsverbänden anderer Bundesländer im Bereich der Fortbildungsarbeit pflegt, besonders intensiv und nachhaltig mit dem Saarländischen Museumsverband.

Vor dem Hintergrund des beschleunigten Strukturwandels zur postindustriellen Wissensgesellschaft, in der Lernen den Status und Stellenwert eines permanenten, lebensbegleitenden Weiterbildungsprozesses erhält, verwischen die Grenzen zwischen Aus-, Fort- und Weiterbildung zunehmend. Wo Bildung und kontinuierliches Lernen zum zentralen »Rohstoff« und zur entscheidenden Ressource im strukturellen Wandel werden, tragen auch die überkommenen Arbeitsweisen und Vermittlungsformen der Fortbildung nicht mehr durchgängig. Ausgehend von einem neuen Fortbildungsverständnis muss das FZ daher sein Arbeitsterrain ausweiten und mit neuem Inhalt füllen. Seit 2005 haben wir deshalb damit begonnen, unsere Angebote mit Beratungsmodulen (Fortbildung »plus«) und – im Einzelfall auch – blended-learning-Elementen zu verknüpfen und entsprechend zu erweitern, wo immer dies sinn- und wirkungsvoll sowie finanziell und personell möglich ist.

Neben der zunehmenden Verschränkung von Fortbildung und Beratung sollen neue effektive

Leistungspakete für eine noch direktere Umsetzung konkreter Fortbildungs-Impulse und -erträge in die Praxis sorgen. Diesem Ziel dient z.B. die neue Veranstaltungsreihe »Werkstattgespräche – Ortstermine zur Museumsarbeit«. Vorzugsweise in der Form strukturierter Gesprächs-, Demonstrations- und Diskussionsrunden wollen wir mit dieser Angebotslinie den Erfahrungsaustausch und direkten Wissenstransfer zu praktischen Feldern der Museumsarbeit forcieren. Besonderer Wert wird dabei auf Problemlösungen, Prozess- und Strukturverbesserung gelegt, die ohne größeren Aufwand wesentlich mit »Bordmitteln« realisiert werden können.

»Brauweiler« – ein guter Name in der Museumsfortbildung

Untersuchungen zur Akzeptanz und Nachfragesituation des FZ, kontinuierliche Evaluation der Veranstaltungen, unmittelbares Teilnehmer-Feedback und die Aussagen vieler kritischer Beobachter zeigen, dass sich die »Abtei Brauweiler« als Qualitäts- und Markenbegriff für professionelle Fortbildungsarbeit fest in der Museumsszene etabliert und einen guten Namen gemacht hat. Die 2005 durchgeführte »Erhebung zur Struktur und Zufriedenheit der Teilnehmer/innen und zur Optimierung der Programmangebote des Fortbildungszentrums« unterstreicht in ihren zentralen Aussagen wesentliche Ergebnisse einer früheren Untersuchung. Bis über die 95-Prozent-Marke reichen die positiven Bewertungen der Teilnehmer/innen für das fachliche Niveau unserer Veranstaltungen, die Vermittlungsinhalte und den praktischen Nutzen der Programmangebote, für die Organisation und die Teilnehmerbetreuung sowie den Zielerreichungsgrad des Angebotenen. Wie schon 1996 äußerten auch im vergangenen Jahr 95,9 bzw. 95,7 Prozent der Teilnehmer/innen die Absicht, weitere Angebote des Fortbildungszentrums wahrzunehmen.

Die »Erhebung« macht strukturelle Probleme transparent

Aber es gibt natürlich auch Erhebungsergebnisse, die nachdenklich stimmen, Grund zur Beunruhigung sind und Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Konzepte und Produkte sein müssen. So sind unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Schnitt deutlich älter geworden. Waren 1996 noch die 31- bis 40-Jährigen die stärkste Teilnehmergruppe (48,4 Prozent), so ist diese inzwischen auf 24,3 Prozent geschrumpft. Demgegenüber ist die Gruppe der 41- bis 50-Jährigen auf fast 53 Prozent angestiegen. Sind Teilnehmer und Anbieter gemeinsam älter geworden? Gelingt es uns nicht in ausreichendem Maße, den Nachwuchs und neue jüngere Zielgruppen für die Fortbildung zu mobilisieren? Um den Trend umzukehren, entwickelt das FZ derzeit besondere Angebotspakete für den wissenschaftlichen Nachwuchs in den Museen.

Gravierend verändert hat sich auch das Fortbildungsverhalten unserer Klientel. Nahmen Mitte der 1990er Jahre erst knapp 70 Prozent der Teilnehmenden die Angebote anderer Fortbildungsträger wahr, so ist dieser Anteil inzwischen auf gut 85 Prozent angestiegen. Die Vorteile, die andere Veranstalter bieten, sind nach Ansicht unserer Kunden jedoch nicht inhaltlich-fachlicher Natur. Als Plus wird überwiegend die örtliche Nähe der Alternativangebote genannt und somit die bessere Erreichbarkeit und Minimierung der Reisekosten. In diesen Kontext passt das geschmälerete Zeitbudget, das Fortbildungswilligen zur Wahrnehmung entsprechender Maßnahmen zur Verfügung steht.

Etwas widersprüchlich sind die Befunde zur Frage nach der Finanzierbarkeit der Programmangebote. Zwar erachten jetzt mehr Teilnehmende als 1996 die Fortbildungskosten für angemessen und »tragbar«, und entsprechend weniger als »nicht mehr finanzierbar« oder »gerade noch finanzierbar«. Gleichzeitig ist aber der Anteil der Teilnehmer/innen signifikant gestiegen, die sich gezwungen sehen, Fortbildungsmaßnahmen anteilig oder sogar in vollem Umfang selbst zu finanzieren – ein deutliches Indiz für den Rückzug der Unterhaltsträger aus der Fortbildungsfinanzierung.

Strukturell bedingter Rückgang der Nachfrage

Der DMB stellt zwar in seinem Positionspapier »Standards für Museen« zu Recht den Aspekt »qualifiziertes Personal« gleichrangig neben die »klassischen« Museumsaufgaben und verknüpft ihn – mit Blick auf die Träger – mit der Forderung, Museumsmitarbeitern/innen die Möglichkeit einzuräumen, sich durch »kontinuierliche Fortbildung weiter zu qualifizieren«. Aber den Investitionen in die Qualifizierung und Professionalisierung des Museumspersonals stehen von Träger- wie von Personalseite immer massivere »Sachzwänge« entgegen, vor allem die durch weiter schrumpfende Personalsockel und fortschreitende Arbeitsverdichtung bedingte Knappheit der Ressourcen »Zeit« und »Arbeit«. Die an Dramatik noch zunehmende strukturelle Dauerkrise der öffentlichen Haushalte berührt längst nicht nur Randbereiche der Museumsarbeit. Zunehmend schlägt sie auch auf den Kern der Aufgabenwahrnehmung durch. Konsequenz: Mitarbeiter/innen, die versuchen, den Besuch einer Fortbildungsveranstaltung mit den Erfordernissen des Dienstes in Einklang zu bringen, scheitern immer häufiger daran, dass ihnen die Träger die Teilnahme versagen.

Kontinuitätslinien im Wandel

Das Fortbildungszentrum spürt und registriert diesen strukturell bedingten Rückgang der Nachfrage aufmerksam und genau. Patentrezepte, ihm zu begegnen, lassen sich erwartungsgemäß auch aus der genannten Erhebung nicht ableiten. Dennoch liefert sie wichtige Fingerzeige und Informationen, wie Programmzuschnitt und -angebote unter den prekären Rahmen- und Nachfragebedingungen der Fortbildungsarbeit gestaltet und organisiert werden müssen, um Entscheidungen für eine Teilnahme zu erleichtern und positiv zu beeinflussen. Organisatorische und Kommunikations-Aspekte unserer Arbeit betreffende Fragen wurden durch die Erhebung eindeutig beantwortet: Die bevorzugten Informationsmedien der Adressaten sind inzwischen E-Mail und Internet vor der gewohnten Briefpost. Derzeit laufen die technischen Vorbereitungen, um einen Newsletter und ein Mailingsystem für den Kundenkreis zu installieren. Da weit mehr als die Hälfte der Teilnehmer/innen den Versand der Jahresprogramme im Vorjahr erwarten, haben wir diesem Wunsch bereits 2005 entsprochen.

Konzepte und Programmatik, Themen und Arbeitsformen des Fortbildungszentrums haben sich in den vergangenen 25 Jahren gewandelt. Als Leitlinie und Kriterien unserer Arbeit geblieben sind – und werden bleiben – die besonderen Ansprüche, die wir an Qualität und Professionalität, an Service, Zielgenauigkeit und praktischen Nutzwert unserer Veranstaltungen stellen.

IMPRESSUM

Museen im Rheinland -

Informationen für die rheinischen Museen -
erscheint viermal jährlich.

ISSN 1437-0816

Herausgeber:

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND
- Presseamt
- Rheinisches Archiv- und Museumsamt

Redaktion:

Dr. Peter Joerissen
peter.joerissen@lvr.de
Tel.: 02234 / 9854-311

Dr. Christine Hartmann
christine.hartmann@lvr.de
Tel.: 02234 / 9854-310

Redaktionsanschrift:

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND
Rheinisches Archiv- und Museumsamt
Abtei Brauweiler
Postfach 2140
50250 Pulheim

Fax: 02234 / 9854-202