

Wenn unbewusste Annahmen die Museumsarbeit leiten: Warum gut nicht immer gut ist

Hendrikje Brüning

235

Es gibt immer eine Idee davon, was gut ist und häufig wird das Wort völlig unproblematisch verwendet. Problematisch wird es aber dann, wenn das Verständnis darüber nicht ausgehandelt wurde.

Die praktische Museumsarbeit, als ein Beispiel für eine nicht-gewinnorientierte Kulturarbeit, zeigt, welche Konflikte entstehen, wenn mit unterschiedlichen (und unbewussten) Annahmen über gut gearbeitet wird. Die Konflikte durch unbewusste Annahmen zeigen sich in der Praxis an unterschiedlichen Stellen in der Museumsarbeit, – nicht nur in Bezug auf Personen, sondern noch viel mehr in Bezug auf Handlungslogiken, die auch Strukturen prägen. Beispiele für diesen Zusammenhang möchte ich folgend illustrieren. Diese können als Gedankenanstöße für verbesserte interne Prozesse in Museen, aber auch in anderen Kulturbereichen genutzt werden.

Der Gedanke der unbewussten Annahmen wie er hier genutzt wird lehnt sich an unconscious bias an, spricht an die unbewusste Voreingenommenheit, die als Konzept aus der diskriminierungskritischen Arbeit stammt. Der Begriff beschreibt unbewusste Annahmen und Vorurteile, die Personen, Gruppen oder auch ganze Systeme in sich tragen und die sich sowohl negativ als auch positiv auswirken können (Zukunftsakademie NRW 2019).

Aus diesem Gedanken heraus ist in der Arbeit mit den internen Museumsstrukturen die Überlegung entstanden, wo sich unbewusste Annahmen in Handlungslogiken niederschlagen, die wiederum Strukturen in diesem

Kulturbereich prägen. Die Grundannahme dahinter besteht darin, dass Museen, wie jede Organisationsform und damit auch jede Kultureinrichtung, unter bestimmten, sogenannten Logiken agieren (Thornton et al. 2012; Hinings 2012). Solche Logiken können als Erwartungshaltungen und Werte verstanden werden und prägen das Entscheidungsverhalten von Museen, die ich folgend als Handlungslogiken zusammenfasse.

Natürlich ist das Umfeld eines jeden Museums komplex und es entsteht jeweils eine ganz bestimmte Mischung an Erwartungshaltungen. Es ist insofern immer hilfreich den Kontext jeder einzelnen Einrichtung zu betrachten und auch nicht jedes Museum reagiert

gleich. Trotzdem können zentrale Einflussrichtungen benannt werden, deren Einflüsse die Maßstäbe für gute Museumsarbeit und entsprechend die Handlungslogiken prägen. Zu diesen Einflussrichtungen gehören oder erstens politische, entscheidungstragende Institutionen, die die Themen im Museumskontext durch Förderungsmöglichkeiten und Finanzierungsoptionen priorisieren, zweitens **236** Leitungspersonen, die innerhalb des Museums Prioritäten setzen, drittens ausbildende Institutionen, die den (künftigen) Museumsmitarbeitenden Werte vermitteln, sowie viertens andere, vergleichbare Museen, die den Benchmark setzen – um nur einige zu nennen anhand derer die Zusammenhänge beschrieben werden sollen.

Alle vier Einflussrichtungen wirken gemeinsam und haben einen Einfluss darauf, was als gute Leistung eines Museums eingestuft wird, wobei nicht selten eine Einflussrichtung dominanter ist als die anderen. Nicht immer erfolgt diese Einstufung bei den involvierten Personen bewusst und dennoch beeinflusst die Bewertung teils zentral, wie im und für das Museum entschieden wird.

Handlungslogiken, die aus der politischen Förderung und Forderung entstehen, nehmen Einfluss darauf, wie auf Leitungsebene entschieden wird. Eine gute Leistung eines Museums wird eben auch zwischen kultur-

politischer Förderung und Museumsleitung ausgehandelt. Dabei gilt, überspitzt gesagt: Alle Themen, die über Drittmittel gefördert werden, werden als relevant wahrgenommen, sollen eingebunden und umgesetzt werden und wenn die Förderung gewonnen wurde, wird dies als Indikator für die gute Qualität des Hauses gewertet. Auch wenn das in dieser absoluten Form nicht immer zutrifft, so ist doch deutlich, dass die finanzielle Förderung von bestimmten Themen Einfluss auf die strategische (Neu-)Ausrichtung von Leitungspersonen und damit von ganzen Museen nimmt. Hier überschneiden sich die Handlungslogiken von politischer Förderung und Entscheidungsträger:innen in den Museen: Die häufig knappen finanziellen Ressourcen von Museen führen gegebenenfalls zu einer hohen Orientierung an Förderungsmöglichkeiten. Das ist so weit auch erst einmal unproblematisch. Im Sinne einer fundierten, langfristigen und strategischen Ausrichtung eines Museums ist die Ausrichtung auf Förderungen, die meist zeitlich begrenzt sind, nicht zwingend gut. Denn was dadurch in Museen geschehen kann⁰¹, ist zwar eine strategische, aber auch recht kurzfristige und damit häufig wechselnde Ausrichtung des Museums vor allem in Richtung der förderungswürdigen Themen. Eine solche Vorgehensweise kann, wenn sie zu stark ausgeprägt ist, dazu führen, dass Kerninhalte und -kompetenzen abgebaut werden, Mitarbeitende an Orientierung verlieren, Themen vor allem als öffentlichkeitswirksam

01

Ich verwende hier und im Folgenden sehr bewusst die Formulierung „kann“. Selbstverständlich ist dies nicht immer der Fall und trifft nicht für alle Museen in jeglicher Form zu. Hierbei ist zu beachten, dass diese Organisationsform ohnehin sehr heterogen in Größe, Ressourcenausstattung und thematischer Ausrichtung bzw. Sammlungsschwerpunkt ist. Dennoch lassen sich ein paar prinzipielle Aussagen ableiten.

und wenig nachhaltig wahrgenommen und behandelt werden. Je nach Ausrichtungen der Förderungen werden teils bestimmte Museumsaufgaben überbetont, sodass andere dafür zurückgefahren werden oder die Strukturen des Museumsbetriebs die Betonung eines Bereichs nicht abfangen können. Wenn zugunsten der Förderthemen die Kernkompetenzen und der Alltagsbetrieb nicht mehr abgedeckt werden können, fehlt es den geförderten Themen jedoch an Akzeptanz und Substanz in der eigentlichen Museumsstruktur. Dann ist laut dem Indikator der Drittmittelquote die Museumsleistung zwar gut, dem geförderten Thema fehlt es aber an nachhaltiger Verankerung. In dieser Hinsicht ist das gut dann zweifelhaft. Die Resultate einer solchen Ausrichtung werden auch unter dem Begriff der Projektitis zusammengefasst (Diversity Arts Culture 2020).

Dieser Trade-off zwischen Themen und der Ressourcenausstattung von Arbeitsbereichen wird auf Leitungsebene vor Werten getroffen, die vermutlich teils unbewusst auf die Entscheidungsfindung wirken. Diese Werte entstehen meist aus der Gemengelage der bereits genannten Einflussrichtungen: Daraus, was politisch gefördert wird, was die eigene berufliche Sozialisierung und Ausbildung als gut, richtig und wichtig vermittelt hat, wofür die Konkurrenz Anerkennung erntet und auch darin, was innerhalb des Museums gelobt oder kritisiert wird. Solche Werte – und damit das Verständnis was gut ist – finden sich in Schlagworten und dem Diskurs um Museumsziele wieder, darunter etwa Sichtbarkeit, Strahlkraft und Konkurrenzfähigkeit. Aus all diesen Werten entstehen Handlungslogi-

ken, die dann wiederum aber nicht immer in ihren Konsequenzen aktiv reflektiert scheinen. So können Zielformulierungen wie das Einnehmen einer Vorreiterrolle beispielsweise dazu führen, dass schnell sichtbare Ergebnisse gegenüber langfristigen Prozessen bevorzugt werden.

Nicht alles davon muss nachteilig sein. Deutlich wird jedoch, dass unabhängig davon, ob diese Ziele und damit verbundene Werte bewusst oder unbewusst gewählt werden – sie bringen eines mit sich: Sie können sich tief bis in die inneren Strukturen und Arbeitsroutinen des Museums auswirken. Geschieht dies in einem zu starken Ausmaß, ist die Frage, ob das, was mal als gut gedacht war, auch immer noch in guten, also den ursprünglich gewünschten, Konsequenzen resultiert.

237

Ein immer wieder prägnantes Beispiel aus den internen Routinen ist der Wert der Effizienz. Im Allgemeinen wird Effizienz verstanden als eine Vorgehensweise, in der eine Organisation die richtigen, sprich zielführenden, Maßnahmen ergreift und diese auf eine sinnvolle, sprich effiziente, Art und Weise umsetzt (Conen 2014, S. 41–43). Interpretiert wird die effiziente Vorgehensweise häufig aber als eine zeitsparende Art und Weise des Arbeitens, also die unbewusste Annahme ist hier: Effizient heißt schnell – vor allem schneller als andere – und das ist gut. Maßnahmen müssen schnell ergriffen und umgesetzt werden, Museen müssen schneller reagieren und als Vorreiter schneller sein als die Konkurrenz. Bis zu einem gewissen Grad ist das sicherlich auch zielführend, um Entscheidungen zu be-

fördern und in Bewegung zu bleiben. Nimmt diese Vorgehensweise allerdings überhand, dann führt sie zum Arbeiten unter hohem Zeitdruck und damit häufig auch zu Entscheidungen und Vorgehensweisen, die möglichst schnell – und das heißt dann eingeübt, nicht neu, einfach, weniger komplex – umzusetzen sind. Wann immer das gut ist, was schnell geklappt hat oder realisiert werden konnte, bleibt dafür vielleicht die qualitativ bessere und kreativere, aber eben zeitintensivere, Lösung auf der Strecke. Dann sticht (Zeit-)Effizienz beispielsweise Kreativität und Innovation aus.

238

In Hinsicht darauf, was Museen und auch andere Kultureinrichtungen leisten sollen – nämlich einen gesellschaftlichen Beitrag – ist die Frage, ob wirklich das schnelle Handeln oder die längere, aber dafür qualitativere, partizipativere, kreativere, Variante die gute Wahl sind.⁰²

An dieser Stelle zeigt sich das Hineinwirken bis tief in die Museumsstrukturen deutlich: Wenn schnelle Lösungen gefordert sind, dann hat das direkte Auswirkungen darauf, wie die interne Zusammenarbeit gestaltet wird. Schnelle Lösungen führen zu zentralisierenden Entscheidungsstrukturen und einer bestimmten Art der Zusammenarbeit,

die eben schnelles Arbeiten unterstützt: Gute Zusammenarbeit ist dann häufig mit harmonisch, unkompliziert, mit guter Wellenlänge und so weiter assoziiert – eben allem, was Irritationen und Aushandlungsprozessen widerspricht. Damit spricht das Verständnis von effizient gleich schnell gleich gut auch gegen das immer mehr benannte und geforderte Ziel der Diversität in Kultureinrichtungen. Eine Form der Zusammenarbeit, die reibungslos und damit schnell abläuft steht dann gegen Personen, die andere Perspektiven, andere Arbeitsweisen, andere Ideen mitbringen. Gegen Personen, die Einwände, Anmerkungen, Ergänzungen, Rückfragen und so weiter äußern. Gegen alles, was das gute Arbeitsklima stört. Das zeigt sich teils schon in den Personalauswahlprozessen. Die Wahrnehmung, dass man vor allem Personen brauche, die gut zu uns passen führt, wenn es immer die Maßgabe ist, zu homogenen Teams und ist damit im schlimmsten Fall gegenteilig zur diversitätsorientierten Öffnung.⁰³

Selbst in der Beurteilung der Arbeit und damit im Verhältnis zwischen Leitungspersonen und Angestellten finden sich solche unbewussten Werte, die nachhaltig Strukturen verändern. Als gute Leistung wird diejenige beurteilt, die man erwartet hat, vielleicht sogar diejenige, die man so oder so ähnlich selbst geleistet hätte, hätte man die Aufgabe

02

Ausführlich zu Wertdimensionen und Abwägung zwischen bzw. Evaluation von Qualität und Quantität siehe bspw. Orea-Giner, De-Pablos-Heredero und Vacas Guerrero 2021; Grüb und Martin 2020; Fachverband Kulturmanagement und Züricher Hochschule für angewandte Wissenschaften 2016; Perrot und Wodiunig 2008; Deutscher Museumsbund e. V. und Bundesverband Museumspädagogik e. V. 2020; Crossick und Kaszynska 2016.

03

Zur diversitätssensiblen Personalauswahl siehe bspw. Antidiskriminierungsstelle 2021; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2019; Akkoyun et al. 2020; Ercan, Leyla 2021.

selbst übernommen. So wird im Arbeitsalltag schnell – und oft unbewusst – entschieden, was gut ist und was nicht. Die Konsequenzen dieser Entscheidungen sind dann allerdings nicht immer gut für das, was das Museum häufig auch erreichen wollte: Innovative Angebote entwickeln, diversitätsgeöffnet sein, ein Ort des Dialogs bilden – um nur einige weitere Schlagworte aus dem Museumsdiskurs zu nennen.

Was die Ausführungen solcher, vermeintlich kleinen, Verkettungen aufzeigen sollen: Eine unreflektierte Bewertung oder Einschätzung als gut stammt häufig aus vorherigen, vielleicht veralteten Zielsetzungen und wirkt im schlimmsten Fall sogar gegen die neuen und veränderten Ziele. Was das hier gewählte Beispiel von guter Effizienz im Kontrast zur guten Diversitätsöffnung zeigt: Der Betrieb kann mit vorhandenen Ressourcen nicht alles gleichermaßen parallel verändern – arbeitsökonomisch braucht Veränderung Zeit und Aufmerksamkeit kostet damit zunächst die bisherigen gut etablierten Routinen. Wenn ein Museum seine Strukturen substanziell für Diversität öffnen soll, wird das der Erfahrung nach nicht schnell passieren. Wenn ein Museum wiederum schnell Ziele umsetzen soll, wird es das wahrscheinlich nicht mit veränderten und noch ungewohnten, sondern mit alten, sicher erlernten und dadurch störungsfreieren Routinen und Strukturen lösen. Diese Beispiele lassen sich auf noch weitere strategische Werte ausweiten, die sich auf einer Skala befinden und gegeneinander abgewogen werden müssen: Wie etwa bewahrend gegen innovativ, wissenschaftlich gegen unterhaltend. Insgesamt zeigt sich, dass es dabei aber

eigentlich nicht um ein Entweder-Oder, sondern eher um ein bewusstes, reflektiertes Und gehen sollte, das langfristig wohl am ehesten gut ist.

Zusammengefasst: Gut ist kontextabhängig. Die Bewertung gut ist nur dann unproblematisch, wenn sie insbesondere von den entscheidungstragenden Akteur:innen in Kulturpolitik und Leitungsebenen, die die Handlungslogiken prägen, reflektiert und ausgehandelt wurde. Gut ist dann wirklich gut, wenn die Konsequenzen des jeweiligen Verständnisses wirklich auf die Aspekte einzahlen, die als Zielsetzungen formuliert wurden.

239

Literaturverzeichnis

- Akkoyun, Yasemin et al. 2020. Diversitätsorientierte Nachwuchsförderung und Personalgewinnung im Kunst- und Kulturbereich: Eine Publikation der Stiftung Genshagen im Rahmen des Kompetenzverbands Kulturelle Integration und Wissenstransfer. Unveröffentlichtes Manuskript.
http://www.stiftung-genshagen.de/fileadmin/Dateien/2020_Dateien/KUKU/KIWit_Broschuere/KIWit_Broschuere_Diversitaet.pdf.
Zugegriffen: 14. Februar 2022.
- Antidiskriminierungsstelle. 2021. Publikationen – Divers, fair und digital: Personalauswahl diskriminierungsfrei gestalten.
https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Dokumentationen/dokumentation_ft_digital_recruiting.html. Zugegriffen: 9. September 2021.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. 2019. „Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren.“
https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden_fair_in_den_job.pdf?__blob=publicationFile&cv=3. Zugegriffen: 3. Januar 2023.
- Belfiore, Eleonora. 2016. Cultural policy research in the real world: curating “impact”, facilitating “enlightenment”.
In *Cultural Trends* 25 (3): 205–16. <https://doi.org/10.1080/09548963.2016.1204050>.
- Conen, Michaela. 2014. Strategisches Management in Museen: Mit Change Management und Balanced Scorecard aktiv gestalten. Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement. Bielefeld: transcript.
- Crossick, Geoffrey und Patrycja Kaszynska. 2014. Under construction: Towards a framework for cultural value.
In *Cultural Trends* 23 (2): 120–31. <https://doi.org/10.1080/09548963.2014.897453>.
- Crossick, Geoffrey und Patrycja Kaszynska. 2016. Understanding the value of arts & culture | The AHRC Cultural Value Project.
<https://www.ukri.org/wp-content/uploads/2021/11/AHRC-291121-UnderstandingTheValueOfArts-CulturalValueProjectReport.pdf>.
Zugegriffen: 3. Januar 2023.
- Davies, Sue M. et al. 2013. The museum values framework: a framework for understanding organisational culture in museums.
In *Museum Management and Curatorship* 28 (4): 345–61. <https://doi.org/10.1080/09647775.2013.831247>.
- Deutscher Museumsbund e. V. und Bundesverband Museumpädagogik e. V. 2020. „Leitfaden Bildung und Vermittlung im Museum gestalten.“
<https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2020/12/dmb-leitfaden-bildung-u-vermittlung-web-bfrei-20201201-002.pdf>.
Zugegriffen: 3. Januar 2023.
- Diversity Arts Culture. 2020. Wir hatten da ein Projekt...: Diversität strukturell denken.
<https://diversity-arts-culture.berlin/magazin-und-publikationen/publikation-wir-hatten-da-ein-projekt>. Zugegriffen: 14. Februar 2022.
- Ercan, Leyla. 2021. It’s all about belonging: Diversitätsentwicklung als Schaffung neuer postmigrantischer Kooperations-, Partizipations- und Zugehörigkeitskulturen in Kulturbetrieben. In *Diversitätskompass – Wie können Kulturinstitutionen diverser werden? Erfahrungen aus dem 360°-Programm*. https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/360/360___Diversitaetskompass.pdf.
Zugegriffen: 3. Januar 2023.
- Fachverband Kulturmanagement und Züricher Hochschule für angewandte Wissenschaften. 2016. Tagungsdokumentation: 9. Jahrestagung Fachverband Kulturmanagement: Evaluation im Kulturbereich.
http://fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2015/04/Tagungsdokumentation_9-Jahrestagung_Winterthur-20164.pdf.
Zugegriffen: 14. Februar 2022.
- Grüb, Birgit und Sebastian Martin. 2020. Public value of cultural heritages – towards a better understanding of citizen's valuation of Austrian museums. In *Cultural Trends* 29 (5): 337–58. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1822142>.
- Hinings, Bob. 2012. Connections Between Institutional Logics and Organizational Culture. In *Journal of Management Inquiry* 21 (1): 98–101.
<https://doi.org/10.1177/1056492611419798>.
- Klein, Armin. 2011. Der exzellente Kulturbetrieb. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Orea-Giner, Alicia, et al. 2021. Sustainability, economic value and socio-cultural impacts of museums: a theoretical proposition of a research method. In *Museum Management and Curatorship* 36 (1): 48–61. <https://doi.org/10.1080/09647775.2019.1700468>.
- Perrot, Anne-Catherine de und Tina Wodiunig. 2008. Evaluieren in der Kultur – Warum, was, wann und wie?
https://prohelvetia.ch/app/uploads/2016/12/leitfaden_2014_dt_online.pdf. Zugegriffen: 14. Februar 2022.
- Quinn, Robert E. und John Rohrbaugh. 1981. A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. In *Public Productivity Review* 5 (2): 122. <https://doi.org/10.2307/3380029>.
- Thornton, Patricia H., et al. 2012. The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford: Oxford University Press.
- Zukunftsakademie NRW. 2019. Jetzt change grow impulse: work book.
https://www.kiwit.org/media/material-downloads/zak_book_gesamt_web_kurz.pdf. Zugegriffen: 14. Februar 2022.