

VMS
AMS

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

Organisatorische Nachhaltigkeit

Ermöglichende Rahmenbedingungen
für Museen



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 morales e socialas
Swiss Academy of Humanities and Social Sciences



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

BDO

Impressum Autor: Patrick Deicher, Leiter Bereich Non-Profit-Organisationen Zentralschweiz, BDO AG und Stiftungsratspräsident Bourbaki Panorama Luzern | Beratung: Irène Cramm, Frauke Dammert, Peter F. Flückiger, Carole Haensler, Marcel Henry, Marc Limat, Therese Schaltenbrand, Pamina Sigrist, Philip Urner | Redaktion: Anne-Laure Jean | Projektleitung: Katharina Korsunsky | Lektorat: Karin Schneuwly | Grafik: Martina Lauterbach | © 2024 Verband der Museen der Schweiz und Autor des Textes | ISBN: 978-3-906007-77-9 | Diese Publikation ist in Deutsch, Französisch und Italienisch erhältlich.

Rahmen abstecken – Zusammenarbeit fördern

Museen haben im Dienst der Gesellschaft den Auftrag, materielles und immaterielles Erbe zu erforschen, zu sammeln, zu interpretieren sowie auszustellen und dabei langfristig zu bewahren und zugänglich zu machen. Sie sind sowohl Forschungsinstitutionen als auch Orte der Bildung. Sie lösen Emotionen aus, unterhalten und pflegen den Austausch und den Diskurs. Museen erfüllen eine vielfältige und komplexe Rolle für das gesellschaftliche Miteinander. Sie sind soziale Treffpunkte, Ansprechpersonen für Fachfragen und wichtige Standortfaktoren. Gleichzeitig werden sie stark geprägt von gesellschaftlichen, politischen oder technologischen Entwicklungen. Das stellt hohe Anforderungen an die organisatorische Nachhaltigkeit.

Für eine langfristige Sicherung des Museumsbetriebs ist eine dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis notwendig. Zudem brauchen Museen flexible Strukturen und qualifizierte Mitarbeitende, die es ihnen erlauben, ihre gesellschaftlichen Aufgaben im Wandel der Zeit wahrzunehmen, den Transfer von Wissen und Netzwerken zu gewährleisten und die Organisation weiterzuentwickeln. Eine langfristige Kontinuität ist in grossem Masse auch von einer vertrauensvollen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Trägerschaft und Museumsleitung sowie von rechtzeitig angegangenen Nachfolgeregelungen abhängig.

Die Trägerschaft ist je nach Rechtsform als Stiftungsrat, Vereinsvorstand oder als Gremium der öffentlichen Hand ausgestaltet. Diesem strategischen Leitungsorgan kommt dabei die Verantwortung zu, ermöglichende organisatorische Rahmenbedingungen zu kreieren und damit Kontinuität zu sichern und Weiterentwicklung zu fördern. Ein Museum kann nur funktionieren mit einer Trägerschaft, die vorausschauend, verbindliche Strukturen schafft, laufend das Bestehende überprüft und gegebenenfalls Änderungen vornimmt sowie für Erneuerung sorgt.

Die vorliegende Broschüre legt den Fokus auf die Rahmenbedingungen, die für die organisatorische Nachhaltigkeit ausschlaggebend sind. Es braucht eine vorausschauende Planung, und es müssen Ressourcen zur Umsetzung vorhanden sein. Die Broschüre zeigt die Wichtigkeit von Grundlagendokumenten, von finanzieller Resilienz und der Weitergabe von Wissen und Netzwerken auf und geht auf die Rollenteilung zwischen operativer und strategischer Ebene ein. Sie hat zum Ziel, der Museumsleitung und der Trägerschaft Basis für eine gemeinsame Auseinandersetzung zu sein und so ihre Zusammenarbeit zu stärken. Sie liefert jedoch keine Lösungen für spezifische Problemstellungen eines Museums. Mit dem Fitnesstest bietet die Broschüre ein Instrument für eine erste Selbstanalyse, deren Kriterien regelmässig auf ihre Aktualität hin überprüft werden müssen.

Sich fit machen und fit halten – Leitbild und Museumskonzept als Ausgangspunkt

Museen sind Wissensorte, die ihre Sammlungen (dort, wo sinnvoll kooperativ und partizipativ) aufarbeiten und erschliessen. Sie stellen ihr Wissen einerseits Fachleuten zur Verfügung, andererseits machen sie es der breiten Öffentlichkeit inklusiv zugänglich. Sie sind Teil eines fachlichen Netzwerkes und zugleich permanent mit dem gesellschaftlichen Wandel konfrontiert, der direkten Einfluss auf die Museumspraxis hat. Dies erfordert von den Museen die Fähigkeit, sich selbst zu hinterfragen, agil zu sein und innovativ zu bleiben. Dabei ist es wichtig, die Bedürfnisse des Publikums zu kennen, Trends in der Gesellschaft sowie bei anderen Kulturorganisationen, Wissens- und Freizeiteinrichtungen im Allgemeinen zu beobachten, von Überholtem gegebenenfalls Abschied zu nehmen und fortlaufend nach neuen Möglichkeiten zur Publikumsbegeisterung und Publikumsbindung zu suchen.

Basis für die Zusammenarbeit zwischen Museumsleitung und Trägerschaft sowie Ausgangspunkt für die Entwicklung der Institution sind Leitbild und Museumskonzept. Sie ermöglichen es, Identität, Aufgaben, Werte, Vision und Ziele des Museums sowie Vorgehensweisen zu klären und schriftlich festzuhalten. Beide Dokumente dienen gegen innen und aussen als Referenzdokumente. Sie werden zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Museums und in Rücksprache mit der Trägerschaft des Museums erarbeitet, regelmässig überprüft und kontinuierlich erneuert.

Damit eine langfristige Verpflichtung gegenüber der Sammlung gewährleistet wird, Depoträumlichkeiten und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden sowie Ankäufe oder Schenkungen koordiniert erfolgen können, ist es ratsam, Leitbild und Museumskonzept um ein Sammlungskonzept zu ergänzen. Weiter ist es zentral, in einem Vermittlungskonzept festzuhalten, welche Angebote und Kooperationen das Museum für das Publikum erarbeitet. Diese Grundlagendokumente helfen auch, um den Anforderungen und Erwartungen aus Politik und Öffentlichkeit entgegenzutreten zu können.

Ein klares Profil unter Festlegung von Schwerpunkten und Prioritäten ist unabdingbar, um bei der Mittelsuche erfolgreich zu sein. Dazu müssen sich Museumsleitung und Trägerschaft über die grundsätzlichen Eckwerte des Museums einig sein. Dies hilft auch, um sich den Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Herausforderungen bewusst zu sein.

- Warum wurde es gegründet?
- Welche Grundwerte vertritt es?
- Was ist sein Alleinstellungsmerkmal?
- Welches Publikum kommt und welches nicht?
- Welche Beziehungen bestehen zur (lokalen) Bevölkerung, zur Politik?
- Welche Aktivitäten werden geboten?
- Mit wem werden Kooperationen eingegangen?

Für das erfolgreiche Einwerben von Mitteln müssen Museen aufzeigen können, dass sie gesellschaftlich relevant und organisatorisch effektiv und effizient arbeiten. Dabei ist es unerlässlich, zu wissen, welche Entwicklungen anstehen und wie darauf reagiert werden soll. Fit ist, wer vorausschauend.

Businessplan entwickeln und finanzielle Resilienz sichern

Viele Museen agieren in permanenter finanzieller und personeller Ressourcenknappheit. Es gilt nicht nur die (steigenden) Betriebskosten zu decken, sondern auch unerwartete Ereignisse abfedern zu können. Verantwortlich dafür ist nicht nur die für Finanzen zuständige Person seitens einer Trägerschaft, sondern die gesamte Trägerschaft zusammen mit der Museumsleitung.

Eine Institution gilt als finanziell resilient, wenn sie Krisenereignisse antizipieren und diese ohne langfristige finanzielle Folgeschäden überwinden kann. Eine vorausschauende Finanzplanung bedeutet, proaktiv auf veränderte Gegebenheiten, tiefere Einnahmen und höhere Ausgaben sowie Liquiditäts- und Finanzierungsbedürfnisse wie z.B. Investitionsbedarf am Museumsgebäude oder den Ausstellungen reagieren zu können. Die Planung basiert auf den gesetzten Rahmenbedingungen aus Leitbild und Museumskonzept oder kann als Teil davon ausgestaltet sein.

Um eine finanzielle Resilienz zu gewährleisten, muss sich ein Museum folgende Fragen stellen:

- Wie setzt sich der Mix der finanziellen Mittel (z.B. Subventionen, Leistungsverträge, Mitgliederbeiträge, Fördervereine, Sponsorengelder etc.) zusammen und ist dieser genügend diversifiziert, um ein Klumpenrisiko zu vermeiden?
- Stehen die Mittel in 5 bis 10 Jahren auch noch zur Verfügung?
- Wie sieht der Plan B aus bei sinkenden Erträgen?
- Wie lange reichen die Eigenmittel respektive Reserven zur Überbrückung einer Krisensituation?
- Wie ist die Anlagestrategie der Eigenmittel ausgestaltet?
- Ist die (Finanz-)Strategie partnerschaftlich mit Sponsoren und Geldgebern abgestimmt?
- Besteht Transparenz über die Finanzen der Institution (z.B. gegenüber Mittelgeber, Mitglieder, Spender, Öffentlichkeit etc.)?

Die Trägerschaft sorgt für ein adäquates Risikomanagement und für das Interne Kontrollsystem. Je nach Museum sind andere Risiken relevant. Es gilt, Grösse und Komplexität der Institution sowie den Umsatz zu berücksichtigen. Ein allfälliges Risiko muss frühzeitig erkannt und Auswegsstrategien festgelegt werden. Der Wegfall von Leistungsaufträgen und Finanzmitteln oder grundlegende gesellschaftliche Veränderungen können existenzgefährdend sein. Schliesslich ist auf eine hohe Qualität der Rechnungsrevision durch externe Fachpersonen oder spezifisch geschulte Mitglieder des Vereins zu achten.

Rollen aller Beteiligten klären

Eine klare Definition der Rollen und festgelegte Kompetenzenabgrenzungen sind Voraussetzungen für eine gute Verständigung zwischen Museumsleitung und Trägerschaft.

Es gilt zu berücksichtigen, dass sich die Mitglieder der Trägerschaft im Unterschied zur Museumsleitung zumeist ausserhalb ihrer Arbeitszeit engagieren und über begrenzte zeitliche Kapazitäten verfügen; oft fehlt es ihnen auch an spezifischem Museums-Know-how. Die Museumsleitung hat somit einen Wissens- und Informationsvorsprung. Sie ist näher an den Besuchenden, an den Inhalten wie auch an den Sorgen und Nöten der Mitarbeitenden. Dies ist bei der Erarbeitung von Zielsetzungen wie auch bei der Zuordnung von Entscheidungskompetenzen zu berücksichtigen.

Pflichtenhefte für die Mitarbeitenden und die Museumsleitung gehören heute zum Standard. Wenig etabliert sind hingegen Pflichtenhefte für Mitglieder der Trägerschaft. Sie sollten ebenfalls Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung für einzelne Funktionen umfassen. Weiter müssen Finanzbefugnisse und Unterschriftenregelung schriftlich festgehalten werden. Damit erfolgt eine für alle Seiten verbindliche Abgrenzung. Ein zusätzliches Funktionendiagramm sorgt für Klarheit bezüglich Prozesse, Verteilung der Aufgaben, der Initiierungs-, Entscheidungs- und Mitwirkungskompetenzen sowie des einzuhaltenden Informationsflusses. Die Dokumente helfen neu eintretenden Mitarbeitenden und neuen Mitgliedern der Trägerschaft, sich schneller in der Organisation und in ihrer Rolle zurecht zu finden.

Die Museumsleitung ist der Trägerschaft unterstellt. In der Regel übernimmt das Präsidium diese Führungsaufgabe stellvertretend für das Gremium und steht mit der Museumsleitung im regelmässigen Austausch. Im Alltag fungiert diese Person als Sparringpartner:in für die Museumsleitung und hilft in dringenden Fällen, schnell Entscheide zu treffen.

Sind die Rahmenbedingungen richtig gesetzt, entsteht eine gesunde Distanz zwischen Trägerschaft und Museumsleitung. Das strategische Gremium kann Vertrauen schenken, punktuell beraten und das Museumsteam im Rahmen der Vorgaben kreativ arbeiten lassen.

Führen und steuern im offenen Austausch

Die strategische Steuerung ist die Kernaufgabe der Trägerschaft. Sie erfolgt in Absprache und unter Mitwirkung der Museumsleitung.

Dazu gehört, dass sich Museumsleitung und Trägerschaft mit dem Umfeld auseinandersetzen, eine Vision festlegen, sich langfristige Ziele stecken und diese in regelmässigen Abständen einer Überprüfung unterziehen. Die gesetzten Ziele müssen von der Museumsleitung durch konkrete Massnahmen und notwendige Mittel und Ressourcen hinterlegt sowie durch die Trägerschaft auf ihre Erreichung hin kontrolliert werden.

Die Kunst des Zielsetzungsprozesses besteht für die Museumleitung darin, die auf der strategischen Ebene mit der Trägerschaft gesetzten Ziele auf der operativen Ebene anzuwenden, bei den Aufgaben der Mitarbeitenden zu integrieren. Bei der Zieldefinition ist auf die verfügbaren Ressourcen zu achten. Die aus der Zielsetzung abgeleitete Massnahmenplanung wird mit den Finanzmitteln und Personalressourcen abgeglichen. Sie sind zu priorisieren, wenn nicht alles umsetzbar ist.

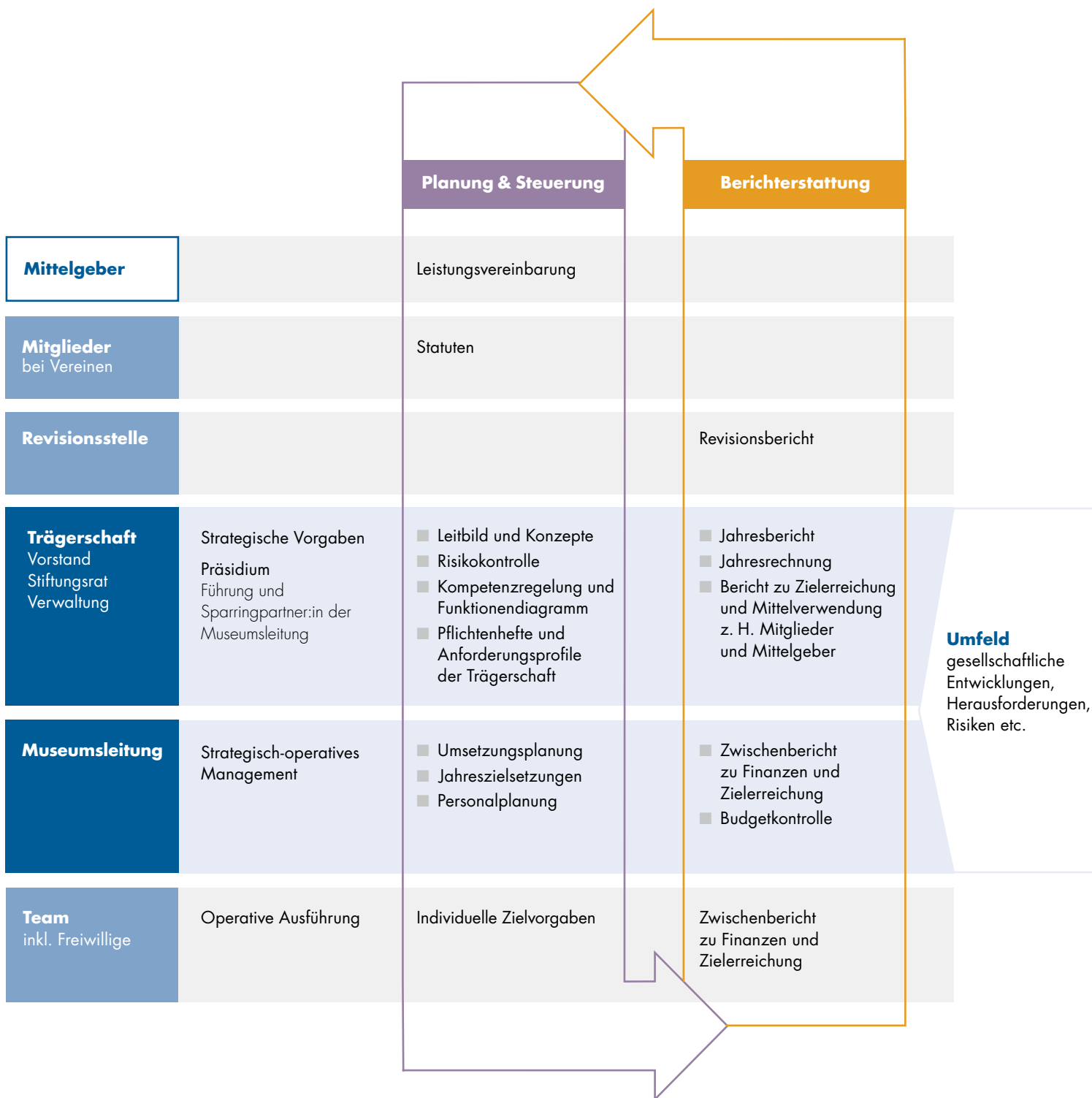
Erfolgreiche Führung durch das strategische Gremium basiert auf einer Reihe von Faktoren, die eine gute Mischung von Nähe und Distanz ergeben. Sie konzentriert sich auf die Kernaufgaben, baut auf Vertrauen, dem Delegationsprinzip sowie auf dem richtigen Mass an Kontrolle und Risikomanagement.

Die Trägerschaft widmet sich der strategischen Führung und Steuerung, gibt operative Aufgaben dauerhaft an die Museumsleitung ab und ist offen für Neues und Veränderung. Klare Organisationsinstrumente wie Kompetenzregelungen und Pflichtenhefte erleichtern die Zusammenarbeit und tragen zum Erfolg der Institution bei.

Die Trägerschaft unterstützt die Museumleitung in ihrem Wirken. Zudem kommt ihr die zentrale Rolle der Repräsentation zu. Mitglieder der Trägerschaft vertreten die Werte und Wahrnehmung des Museums gegenüber Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung. Die Museumsleitung ihrerseits muss der Trägerschaft transparent rapportieren (Reportingpflicht) und die gemeinsam festgelegte strategische Ausrichtung sowie deren Ziele konsequent verfolgen. Sie verantwortet die inhaltliche Gestaltung und Planung von Aktivitäten und die Beschaffung von Drittmitteln. Sie ist zuständig für die Personalführung, die Budgetkontrolle sowie für die Kommunikation nach innen und aussen.

Zusammenarbeitskultur und Sicherung der Kontinuität

Die nachfolgende schematische Darstellung zeigt die Verantwortlichkeiten pro Entscheidungsebene. Die Ausführung erfolgt stets im partnerschaftlichen Austausch zwischen den Ebenen. Gegenseitiges Vertrauen fördert und erleichtert die Zusammenarbeit. Die Sicherung der Kontinuität wird durch einen strukturierten Führungskreislauf unterstützt und berücksichtigt fortlaufend die Entwicklungen des musealen Umfeldes.



Kontinuität bezüglich Know-how und Netzwerk gewährleisten

Für einen langfristigen Betrieb ist die Sicherung von Kontinuität zentral. Diese zeigt sich in der Pflege von Netzwerken, aber auch im Erhalt von Know-how über personelle Wechsel hinaus. Diese Kontinuität muss sowohl beim Museumsteam als auch in der Trägerschaft gewährleistet sein. Dabei kommt vor allem einer vorausschauenden Nachfolgeregelung eine wichtige Bedeutung zu.

Know-how-Erhalt

- Elementare Prozesse und Kontakte (beispielsweise Sponsor:innen, Donator:innen, Partner:innen) soweit wie nötig verschriftlichen und durch Einbindung mehrerer Personen breit abstützen.
- Inhalte und Daten personenunabhängig in elektronischer Ablage mit gemeinsam definierter Daten-Struktur festhalten (z.B. Inventar, Sammlungs-Dokumentation, Beschlüsse, Weisungen, Grundlageninformationen Vermittlung etc.).

Netzwerkpflege und -sicherung

- Ausschlaggebende Netzwerke analysieren und dokumentieren.
- Schlüsselpersonen identifizieren und durch zwei Personen aus der Trägerschaft und/oder der Museumsleitung betreuen.

Zusammensetzung und Rekrutierung Trägerschaft und Museumsleitung

Die Neubesetzung der Trägerschaft sollte rollierend respektive gestaffelt erfolgen. Gebündelte Rücktritte mehrerer Mitglieder führen oft zu einer Effizienzeinbusse und zu Verlust an Know-how. Es gilt zu prüfen, ob eine Amtszeitbeschränkung sinnvoll ist und deren Vor- und Nachteile abzuwägen. Ein regelmässiger Wechsel im strategischen Leitungsorgan kann zu neuer Dynamik führen und neue Türen im Netzwerk öffnen. Gegen eine Amtszeitbeschränkung spricht das hohe Engagement insbesondere bei Persönlichkeiten, die das Museum mitbegründet haben. Weiter kann spezifisches Know-how einzelner Schlüsselpersonen durch eine begrenzte Amtszeit verloren gehen. Bei der Museumsleitung ist die Nachfolgeregelung ebenfalls zwingend im Auge zu behalten: Pensionierungsplanung und frühzeitiger Aufbau einer Nachfolge dürfen gerade auch in kleineren Museen keine Tabuthemen sein. Hier muss frühzeitig geklärt werden, wie der Museumsbetrieb gesichert und das Know-how an eine nachfolgende Generation übertragen werden kann.

Können oder sollen nicht alle Anforderungen innerhalb der Trägerschaft und der Museumsleitung abgedeckt werden, so kann ein erweiterter Beirat geschaffen werden, der insbesondere für den Aufbau und die Pflege von neuen Netzwerken und zur fachspezifischen Unterstützung beigezogen werden kann.

Bei Amtsantritt ist die neue Person in der Trägerschaft oder Museumsleitung gezielt und strukturiert in die neue Aufgabe einzuführen und mit Abläufen sowie Kultur der Institution vertraut zu machen.

Rekrutierung Trägerschaft

Für die Rekrutierung von Mitgliedern der Trägerschaft ist es hilfreich, sich folgende Fragen zu stellen:

- Wie ist das Anforderungsprofil? Welche fachlichen Kenntnisse (wie Finanzen, Recht, Inhalt des Museums, Museumserfahrung etc.) sind notwendig?
- Wie kann eine diverse Zusammensetzung (Geschlecht, Alter, Milieus, etc.) erreicht werden?
- Liegen Interessenkonflikte vor und soll gegenüber der Gründergeneration eine Unabhängigkeit geschaffen werden?

Fitnessstest

Die organisatorische Nachhaltigkeit eines Museums hängt mit dem Vorhandensein bestimmter Instrumente respektive entsprechender Informationen zusammen. Der Fitnessstest zeigt den Ist-Zustand im Sinne einer Momentaufnahme auf. Daraus lässt sich ableiten, wo Handlungsbedarf und wo Potenzial zur Weiterentwicklung bestehen. Viele der nachfolgenden Elemente greifen ineinander. Nicht jedes Museum muss über jedes Element verfügen. Sind allzu viele davon nicht erfüllt oder veraltet, gilt es zu handeln und allenfalls unter Beizug externer Unterstützung Lücken zu füllen.

Wichtiger als alle schriftlichen Dokumente ist die Zusammenarbeit. Alle Dokumente nützen nichts, wenn das Miteinander nicht funktioniert. Sie schaffen jedoch Rahmenbedingungen und beugen Konflikten und Missverständnissen vor. Sie sind regelmässig zu prüfen und rollierend zu aktualisieren.

Erfüllt/Kommentar (Status und Zuständigkeit)

Strategische Vorgaben

Statuten

Leitbild (Gültigkeit 10 bis 15 Jahre)

Museumskonzept (Gültigkeit 3 bis 5 Jahre)

Sammlungskonzept (Gültigkeit 10 bis 15 Jahre)

Vermittlungskonzept (Gültigkeit 3 bis 5 Jahre)

Organisatorische Führungsinstrumente

(Gültigkeit jährlich zu prüfen)

Pflichtenhefte Museumsleitung

Anforderungsprofile Museumsleitung

Pflichtenhefte Trägerschaft

Anforderungsprofile Trägerschaft

Mitglieder Trägerschaft verstehen und leben ihre Rolle

Schriftliche Kompetenzregelungen

Funktionendiagramm

Finanzen und Jahresplanung

(Gültigkeit jährlich zu prüfen)

Breit abgestützte Finanzierung

Mehrjähriger Finanzplan
(abgestimmt auf Leitbild und Museumskonzept)

Mehrjährige Investitionsplanung

Liquiditätsplanung

Ressourcenplanung Personal

Jahreszielsetzungen (bis hinunter auf Ebene Mitarbeitende)

Risikokontrolle

(Gültigkeit jährlich zu prüfen)

Übersicht Leistungsaufträge mit Laufzeiten

Risikomanagement (Übersicht über Risiken, Gewichtung und Massnahmen zur Risikominderung)

Internes Kontrollsystem

Kollektivunterschrift und Zahlungsfreigabe zu zweien

Rechnungsrevision durch Fachperson

Regeln zur Vermeidung von Interessenkonflikten (z.B. Ausstand)

Sicherung Kontinuität

Schriftliche Dokumentation wichtiger Entscheide und Informationen

Einbindung mehrerer Personen ins Wissensmanagement

Einbindung mehrerer Personen in der Netzwerkpflege

Rollierende Neubesetzung der Museumsleitung

Rollierende Neubesetzung der Trägerschaft

Mix an neuen und erfahrenen Mitgliedern in der Museumsleitung

Mix an neuen und erfahrenen Mitgliedern in der Trägerschaft

Zusammenarbeitskultur

Partnerschaftliche Planung zwischen Trägerschaft und Museumsleitung

Regelmässiger Austausch zwischen Museumsleitung und Präsidium

Gute Kommunikationskultur zwischen Trägerschaft und Museumsleitung (offen, vertrauensvoll, wohlwollend und respektvoll)

Gemeinsame Sitzungsplanung von Präsidium und Museumsleitung

Effiziente Sitzungen (Planung, straffe Leitung)

Protokollierung Sitzungen Trägerschaft und weiterer wichtiger Sitzungen





Verband der Museen der Schweiz

Konradstrasse 14, CH-8005 Zürich

Tel. +41 (0)44 244 06 50

info@museums.ch

www.museums.ch