

Sammeln, Forschen und Vermitteln – Zwischen allen Stühlen oder einmalige Chance?

Das Beispiel der großen naturkundlichen Forschungsmuseen in Deutschland

Reinhold Leinfelder

Die heterogene Ausgangslage für ein Benchmarking an sammlungsbasierten Naturkundemuseen

Auch für einen Direktor eines Naturkundemuseums ist es immer wieder anregend, Artikel zum Benchmarking in Museen zu lesen. Beim Rahmenthema „Was macht ein Museum erfolgreich?“ spielen Aspekte des Benchmarking sowie der allgemeinen Qualitätsmessung eine wesentliche Rolle. Wichtig dabei ist jedoch, dass in diesem Fall die Betonung auf „erfolgreich“ liegt, was zur Frage führt, wie „Erfolg“ zu definieren sein könnte. Um bei einer interessanten, von York Langenstein angebrachten Analogie¹ zu bleiben: Ist es der Michelin-Stern einer Expertenkommission für die Qualität des angebotenen Produkts, der sich aber dennoch nicht in hohen Besucherzahlen niederschlägt? Oder sind es die vielen Besucher einer eher einfachen Gaststätte? Wir wissen aus Erfahrung, dass beides wichtig ist, dass ein Michelin-Stern als Auszeichnung dafür, dass alle professionellen Standards exzellent eingehalten werden, in aller Regel auch zu mehr Besuchern führt, dass aber die Pizzeria nebenan oder die Fastfood-Kette, die ganz andere Bedürfnisse befriedigen, auch erfolgreich sind, jedoch eine ganz andere Klientel bedienen.

Wenn wir also fragen, was ein Naturkunde-Museum erfolgreich macht – und ich möchte mich hier mich ausschließlich auf große Naturkundemuseen beschränken – müssen wir überlegen, was mit dem Benchmarking erreicht werden soll. Sollen

- Kategorisierungen erarbeitet werden?
- Vergleichbarkeiten geschaffen werden?
- ein Verfolgerspiel oder ein Ranking-Wettlauf eröffnet werden?
- Geldfluss-Maßnahmen daran gekoppelt werden?

Das Benchmarking muss natürlich die Kernaufgaben der Häuser berücksichtigen und so Gewichtungen der ICOM-Kriterien a) Sammeln (incl. Bewahren), b) Forschen und c)

Vermitteln (incl. Ausstellen) vornehmen sowie sich daraus ergebende Synergien einbeziehen.

Es gibt gute Beispiele, wie auch viele kleinere Häuser die ICOM-Anforderungen erfüllen. Wie schwierig dies dennoch ist, und dass dabei allgemeinverbindliche Standards helfen können, hat der Deutsche Museumsbund in seinen Publikationen der jüngsten Vergangenheit unterstrichen. Kleinere Häuser können jedoch bei den Kriterien Sammeln und Bewahren sowie Forschen aufgrund ihrer oft sehr beschränkten Ressourcen ihre Schwierigkeiten haben.² Hier müssen dann andere Gewichtungen angewandt werden. Umso einfacher sollte es doch gerade für die großen naturkundlichen, sammlungsbasierten Forschungsmuseen sein, all diese Ziele synergetisch zu vereinen. Im Unterschied zu vielen Museen anderer Genres forschen ja gerade große Naturkundemuseen nicht nur *über* ihre Archivobjekte, sondern vornehmlich *anhand* ihrer Archivobjekte. In Verbindung mit den an solchen Häusern in der Regel vorhandenen Forschungslaboren stellen damit große naturwissenschaftliche Sammlungen mit ihren in die Zehnermillionen gehenden Sammlungsobjekten gewaltige Forschungsinfrastruktureinrichtungen dar, die in ihrer internationalen Gesamtheit und Vernetztheit das naturwissenschaftliche Gedächtnis und Gehirn der Evolution der Erde und des Lebens darstellen. Tatsächlich definieren sich die großen Forschungssammlungen mit angeschlossenen Museen vor allem als Forschungsinstitutionen.

Die großen deutschen Forschungsmuseen haben sich vor kurzem als „Deutsche Naturwissenschaftliche Forschungssammlungen“ zusammengeschlossen (Informationen auch unter www.dnfs.de). Derzeit gehören zu diesem Konsortium die in Tab. 1 dargestellten Institutionen, die oftmals sehr stark hinsichtlich ihrer Trägerstruktur divergieren:

Land / Institution	Träger
<i>Baden-Württemberg:</i> Staatliche Naturkundemuseen Stuttgart und Karlsruhe	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (Ressort Kunst)
<i>Bayern:</i> Staatliche Naturwissenschaftliche Sammlungen Bayern, u.a. mit Museum Mensch und Natur , Botanischer Garten, Zweig- und Regionalmuseen (z.B. Jura-Museum Eichstätt)	Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (Ressort Hochschulen). Enge Kooperation mit Ludwig-Maximilians-Universität. Regionalmuseen in der Regel in Doppelträgerschaft (Land/Gemeinde, Land/Stiftung, Land/Kath.Kirche)
<i>Berlin:</i> Museum für Naturkunde Berlin (MfN) Botanischer Garten und Museum Berlin-Dahlem (BGBM)	MfN: Humboldt-Universität zu Berlin (jedoch durch eigenes Museumsgesetz hohe Eigenständigkeit) BGBM: Freie Universität Berlin
<i>Hamburg:</i> Zoologisches Museum	Universität Hamburg, an Fakultät/Department angesiedelt
<i>Hessen:</i> u.a.: Forschungsinstitut und Naturmuseum Senckenberg Frankfurt a.M. (Außenstellen u.a. Weimar, Bremerhaven)	Stiftung sowie Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL). Zuständigkeit beim Bund: Bundesministerium für Bildung und Forschung. Zuständigkeit beim Land: Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (Ressort Forschung)
<i>Nordrhein-Westfalen:</i> Zoologisches Forschungsmuseum Alexander Koenig , Bonn	WGL. Zuständigkeit beim Bund: Beauftragter für Kultur und Medien. Zuständigkeit beim Land: Ministerium für Innovation, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen
<i>Sachsen:</i> Staatliche Naturhistorische Sammlungen Dresden (zwei Häuser), Staatliches Museum für Naturkunde Görlitz	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (Ressort Kunst)
<i>Brandenburg:</i> Sammlungen ohne Museum: Deutsches Entomologisches Institut (DEI), Müncheberg.	Das DEI ist Teil der WGL-Institution Zentrum für Agrarlandforschung (ZALF). Zuständigkeit beim Bund: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Zuständigkeit beim Land: Ministerium für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Verbraucherschutz.
Mittelgroße und kleine Naturkundemuseen mit Sammlungen, Mehrspartenhäuser (Naturkunde, Archäologie, Kunst etc.) mit Sammlungen	Unterschiedlichste Trägerschaften, darunter Land, Gemeinden, Vereine, Firmen, Privatpersonen. In der DNFS vertreten über Fachgruppe Naturwissenschaftliche Museen im Deutschen Museumsbund

Tabelle 1: Die im Konsortium Deutscher Naturwissenschaftlicher Sammlungen zusammengeschlossenen großen deutschen naturkundlichen Forschungsmuseen und ihre unterschiedliche Trägerschaft.

Diese große, insbesondere auf der föderalen Struktur Deutschlands basierende Heterogenität hat gerade hinsichtlich einer dezentralen Bildungsversorgung, aber auch hinsichtlich der Sammlungssicherheit große Vorteile, bietet jedoch auch strukturelle Nachteile, insbesondere hinsichtlich einer nationalen und internationalen Vertretung der deutschen Sammlungen. Diesen strukturellen Nachteil versucht das Konsortium der Deutschen Naturwissenschaftlichen Sammlungen e.V. (DNFS) zu kompensieren. Als außerordentliches Mitglied gehört die Fachgruppe des Deutschen Museumsbundes der DNFS an und vertritt somit Museen mit kleineren naturkundlichen Sammlungen oder auch Vielspar-sammlungen.

Was will eigentlich mein Geldgeber?

Aus der Heterogenität der Träger der großen naturkundlichen Forschungsmuseen Deutschlands ergibt sich aber hinsichtlich der Qualitätskriterien ein Dilemma³. Der jeweiligen Museumsleitung stellen sich unter anderem folgende Fragen:

- Welche – teilweise divergierenden – Kriterien legen meine Träger an den Erfolg des Museums an, wie kann ich diese erfüllen?
- Was habe ich davon, wenn ich hohe Besucherzahlen, etwa durch aufwändige Sonderausstellungen, erziele, aber die Einnahmen nicht behalten darf?
- Muss ich mich als Forschungsinstitution nicht voll auf Forschung konzentrieren?
- Und was ist mit den Sammlungen? Bayern und Baden-Württemberg haben z.B. in ihre Regelungen geschrieben, dass gesammelt werden *muss*, dass ggf. Notgrabungen vorzunehmen und gefährdete, heimatlose oder anderweitig nicht abgesicherte Sammlungen aufzunehmen sind. Andere Häuser, etwa das Museum für Naturkunde in Berlin, hat zwar die umfassendsten Sammlungen, sogar „imperialer“ Art, aber bislang keinerlei derartige offizielle Regelungen.
- Wie ist die Forschung an den Sammlungen zu bewerten? Sie sollte insbesondere sammlungsbasiert sein. Passen Impact Factor oder Zahl der Publikationen ohne Einschränkungen als Indikatoren für in der Regel längerfristig angelegte, objektbasierte, häufig dominant taxonomische Forschungsaktivitäten dieser Häuser?

In jedem Fall aber gelten für Forschung und Sammlungswesen an großen naturkundlichen Forschungsmuseen andere Kriterien als für kleinere Naturkundemuseen, deren Sammlungsgröße und Ressourcenlage dafür eher eingeschränkt sind.

Aber auch wenn wir nur die großen sammlungs-basierten Museen betrachten, sind die potentiellen Erfolgskriterien insbesondere diejenigen Aktivitäten, die für die jeweiligen Träger von besonderem Interesse sind (Tab. 2). Wegen der Unterschiedlichkeit der Träger bedeutet dies aber auch eine starke Heterogenität der für besonders wichtig erachteten Benchmarking-Anforderungen. Nachfolgend findet sich auf der Grundlage persönlicher Erfahrungen eine unvollständige Liste der für die jeweiligen Träger besonders bedeutsamen Bewertungskriterien:

- **Naturkundemuseen als Institute der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL):** Forschungs-Drittmittelaufkommen, Impact und Ranking der Forschungspublikationen, Durchführung von Fachtagungen. Ausstellungen/Vermittlung werden in der Regel nicht gefördert.
- **Naturkundemuseen als Teil von Universitäten:** Forschungs-Drittmittelaufkommen, Impact und Ranking der Forschungspublikationen, Einbindung in universitäres Forschungsprofil, akademische Lehre, Durchführung von Tagungen.
- **Naturkundemuseen mit Bundesland als Trägerinstitution:** Einnahmen durch Besucher und Privatsponsoren, Drittmittelaufkommen (nicht nur Forschung), erfolgreiche Sammlungsankäufe, Publikumserfolge (Besuchszahlen), Medienresonanz, Aktivitäten in Schul- und Breitenbildung.
- **Kommunen zugehörige Naturkundemuseen:** Ausstellungstätigkeit, Besucherzahlen, Einnahmen, Einbindung in die kommunale Kulturpolitik und Tourismusaktivitäten. Konkurrenz bzw. synergetische Beziehung zu sonstigem Kulturbetrieb, wie z.B. Science Center, Zoologischen Gärten, Kunstmuseen, sonstigen Freizeitangeboten.

Durch die je nach Träger unterschiedlichen Zielvorgaben und Kriterien für die Erfolgsbewertung ergeben sich also Probleme bei der Bemessung von Erfolg. Ich sehe grundsätzlich drei Möglichkeiten der Beziehung zwischen Ausstellung/Bildungsvermittlung einerseits und Sammlung/Forschungstätigkeit andererseits. Nur innerhalb dieser Kategorien ist Vergleichbarkeit der Qualitätsmessung gegeben, auch wenn einzelne Kriterien – wie etwa der Erfolg von Sonderausstellungen – auch über die Kategorien hinweg verglichen werden können:

1. Ausstellungs- und Vermittlungsaktivitäten werden komplett von Forschungs- und Sammlungsaktivitäten getrennt. Dies mag für manche kleinere Naturkundemuseen sinnvoll sein.

	Leibniz-Institute	Univer-sitäten	Land direkt	Kommunen
Forschungsdrittmittel	++	++	(+)	-
Sonstiges Drittmittelaufkommen	0	+/-	++	++
Top-Publikationen (Science etc.)	+	++	0 - +	-
Einbindung in Forschungsprofil des Trägers	+	++(+)	n.r.	n.r.
Universitäre Lehre (Studierendenzahlen etc.)	(+)	+ - ++	-	-
Samlungsmanagement	++	+/-	0 - +	-
Besuchszahlen	n.r.	+/-	++	+++
Einnahmen aus Ausstellungen	n.r.	+	+++	+++
Wissenschaftl. Qualität der Ausstellungen	++	++	+/-	n.r.
Erfolge in der Breitenbildung	0	+	++	++
Medienberichterstattung zu Ausstellungen	+	+	++	+++
Einbindung in kommunale Kulturpolitik	+/-	0	+ - +++	+++
Einbindung in Tourismusaktivitäten	n.r.	n.r.	+/-	+++
Positionierung zu sonstigem Kulturbetrieb	0	0	++	+++
Positionierung zu weiteren Freizeitaktivitäten	0	n.r.	n.r.	+++

Tabelle 2: Auswahl potentieller Erfolgskriterien aus Sicht der jeweiligen Träger (n.r. = nicht relevant)

- Vorteil: Die Häuser sind sehr unabhängig bezüglich ihrer Ausstellungsgestaltung.
 - Nachteil: kaum eigener Sammlungsfundus, auch für die Ausstellungsgestaltung, wenig wissenschaftlicher Input, Museen haben eher den Charakter von Ausstellungshallen.
2. Ausstellungsaktivitäten werden strukturell stark oder komplett von den Forschungs- und Sammlungsaktivitäten getrennt und mit einer entsprechenden Grundausstattung versehen (Beispiele Museum Mensch und Natur, München, Botanischer Garten Berlin als Landes-GmbH.; kleinere Regionalmuseen in Bayern).
- Vorteil: selbständige Ausstellungsplanung möglich, beliebige Themen können verwirklicht werden (also nicht nur Forschungsthemen aus dem eigenen Haus). Kooperation mit Wissenschaftlern des Hauses ist möglich, aber nicht zwingend.
 - Nachteil: Die Wissenschaftler fühlen sich teilweise zurückgesetzt und nur als Dienstleister für den Ausstellungsbereich. Sie haben wenig Möglichkeiten zur Einflussnahme auf Ausstellungen, sehen die eigene Forschung eher unterrepräsentiert, ggf. kommt negative Konkurrenz zwischen Ausstellungsbereich und Forschungsbereich auf.
3. Ausstellungs- und Vermittlungsteil werden eng mit der Forschung des jeweiligen Hauses verknüpft (Beispiele: Forschungsmuseen in Berlin, Bonn, Frankfurt am Main, Hamburg, Karlsruhe, Stuttgart, Görlitz, weitere).
- Vorteil: Corporate Identity-Gefühl, auch Wissenschaftler fühlen sich eingebunden und geben bereitwillig Input, Sammlungen werden öffentlich hervorgehoben, die Bedeutung des Hauses als Ganzes wird betont, weniger Personal im Ausstellungsbereich nötig. Jedes Haus hat wegen unterschiedlichen Forschungsschwerpunkts auch ein eigenes Ausstellungsprofil.
 - Nachteil: Wissenschaftliche Arbeiten werden durch Doppelbelastung verzögert, museale Arbeit zählt oft nicht als Forschung (ggf. jedoch als Public Understanding of Research), Zeitabsprachen mit Wissenschaftlern sind manchmal schwierig (Forschungsreisen, Tagungen etc.), Ausstellungsthemen sind eventuell durch hauseigenes Profil eingeschränkt und dadurch möglicherweise nicht so publikumswirksam. Weitere Themen sind jedoch ggf. im Rahmen von Sonderausstellungen umsetzbar.
- Wenn wir akzeptieren, dass Ausstellungen und sonstige Vermittlungsaktivitäten auch bei naturwissenschaftlichen Forschungsmuseen essenziell sind und dass dies eine ihrer

Stärken sowohl innerhalb der Museums- als auch innerhalb der Forschungslandschaft darstellt, muss diese Arbeit einen entsprechend hohen Stellenwert bei den Erfolgs- und Qualitätskriterien eingeräumt bekommen. Es gilt, dazu folgendes zu erreichen:

- dass Museen mit anderen, nicht-sammlungs- und museumsbasierten Forschungsinstitutionen konkurrieren können, indem die spezifischen Aufgaben als Qualitätskriterium anerkannt werden;
- dass die Sammlungen als essenziell für die Forschung, aber auch für Vermittlung akzeptiert werden und dafür entsprechende Finanzierung zugesichert wird;
- die knappen Ressourcen Besucher/Sponsoren, Finanzen, Zeitbudget und Mundpropaganda-Potential verbessert zu nutzen;
- den Trägern klar zu machen, dass die komplexe Arbeit von Forschungsmuseen kohärent, von hohem öffentlichen Interesse und ganzheitlich förderungswürdig ist.

Der Versuch einer Integration – die neuen Ausstellungen am Museum für Naturkunde Berlin

Erfreulicherweise gibt es Beispiele dafür, wie eine Akzeptanz für das Miteinander bei Träger und Öffentlichkeit von Ausstellungen, Forschung und Sammlungen erreicht werden kann. Das Senckenberg, Naturkunde-Museum und Forschungsinstitut mit Sitz in Frankfurt am Main, wäre etwa ein sehr geeignetes Beispiel. Ich erlaube mir jedoch, auf ein mir näher stehendes Beispiel einzugehen, nämlich das Museum für Naturkunde Berlin. Nachfolgend sind einige Daten und Fakten der Institution aufgelistet:

Qualitätskriterium anspruchsvolle Ausstellungsthemen? Ausschnitt aus der Wand der Artenvielfalt als Einstieg zur Darstellung der Prozesse der Evolution in den Ausstellungen des Museums für Naturkunde Berlin



Qualitätskriterium Besuchszahlen? Besucherschlange am Tag der Eröffnung der neuen Sonderausstellungen „Evolution in Aktion“ des Museums für Naturkunde Berlin. Alle Fotos dieses Beitrags: Museum für Naturkunde Berlin

- Teil der landeszugehörigen Humboldt-Universität, jedoch seit 2004 durch ein eigenes Museumsgesetz des Landes Berlin in großen Teilen unabhängig;
- Eigene neue interne operative Struktur (Abteilungen Forschung, Sammlung, Öffentliche Bildung);
- Renommierte Forschungsinstitution, hohe Internationalisierung, umfassende, hochmoderne Labore;
- Größte deutsche Forschungsammlung, ca. 30 Millionen Objekte, zurückreichend bis ins 16. Jahrhundert, die unterschiedlichen Episoden der deutschen Geschichte widerspiegelnd, dadurch auch besonders hoher kultureller Wert der Sammlungen;
- Aktualisierungsnotwendigkeit der Dauerausstellungen;
- Baulicher Renovierungsbedarf auch bei den Ausstellungssälen.

Dem Museum für Naturkunde Berlin war es wichtig, nicht nur wissenschaftlich exzellent zu sein und die Forschungsaktivitäten auch in attraktive Ausstellungen umzusetzen, sondern es wollte hierbei seine überaus wertvollen Schätze sowie die Bedeutung der Sammlung als Ganzes betonen und im Kontext der anderen Berliner Museen von nationaler Bedeutung als international herausragende kulturelle Einrichtung wahrgenommen werden. Oder mit anderen Worten: gerade das Berliner Naturkundemuseum kann vielleicht wie kaum ein anderes vermitteln, dass Naturwissenschaft auch Kultur ist, ohne dabei naturwissenschaftliche Objekte nur zur Inszenierung von Kunst und Archäologie zu



Qualitätskriterium Forschung? Das Museum für Naturkunde Berlin ist wie viele andere Forschungssammlungen insbesondere eine Forschungsinstitution.

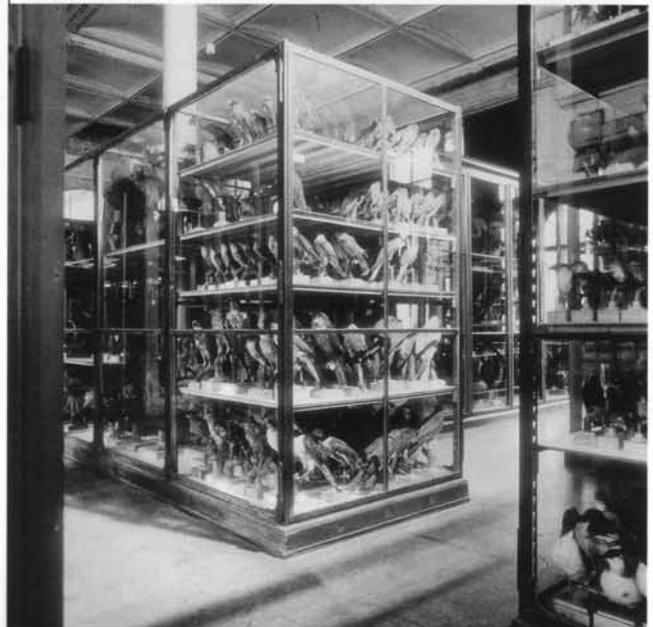
verwenden, wie eine Begegnung von Naturwissenschaften und Kunst leider manchmal missverstanden wird. Mit seinen neuen Dauerausstellungen ist es diesem Anspruch ein gutes Stück näher gekommen. Eine genauere Schilderung der neuen Ausstellungen ist nicht Ziel dieses Artikels. Ausstellungen wie die neuen Evolutionsausstellungen des Berliner Museums helfen aber auch, Trägern und Öffentlichkeit die Einheit von Sammlung, Forschung und Bildungsauftrag zu vermitteln. Einige Aspekte des Ausstellungskonzeptes seien deshalb kurz erwähnt:

- Das Museum für Naturkunde unterstreicht die Bedeutung seiner Sammlungen durch fast ausschließliche Verwendung von Originalobjekten. So ist erstmal das Berliner Exemplar des Urvogels *Archaeopteryx* ausgestellt. Fünf der sieben Dinosaurierskelette, darunter das größte bekannte und montierte Komplettskelett eines Dinosauriers sind original und vom Museum selbst ausgegraben. Die zwölfmehrwertige Biodiversitätswand besteht aus 3000 Einzelobjekten der Sammlungen. Die Kosmos-Teilausstellung zeigt unter anderem wertvolles Meteoritenmaterial.
- Die wesentlichen Themen innerhalb der neuen Ausstellungen unter dem Rahmenthema „Evolution in Aktion“ stammen aus der eigenen Forschung. Entsprechend waren Wissenschaftler des Hauses in allen Stadien der Ausstellungsplanung und Gestaltung maßgeblich beteiligt.
- Die Authentizität und Zuverlässigkeit wissenschaftlicher Forschung wird unterstrichen durch die Zurücknahme

weitreichender Interpretationen und Rekonstruktionen. Rekonstruktionen werden in eine virtuelle Welt verlagert und sind durch spezielle Leuchttische, den neu entwickelten so genannten „Dynamischen Legenden“ oder durch Blick in die „Juraskope“ umgesetzt. Die wenigen Repliken sind als solche kenntlich gemacht. Sogar Teilrepliken innerhalb der Originalskelette sind durch bewusst glatte Oberflächentexturierung als solche kenntlich gemacht.

- Der Bezug zur Forschung wird dem Besucher auch dadurch unterschwellig vermittelt, dass die Ausstellungen frei „erforschbar“ sind. Feste Wege sind nicht vorgegeben, die Forscherneugierde der Besucher soll insbesondere über die Faszination der Originalobjekte erreicht werden, der Besucher soll zu einer eigenen Entdeckungsreise animiert werden. Vertiefung für besonders Interessierte ist über ein umfangreiches Vortrags- und Workshop-Begleitprogramm, aber auch über ein allgemeinverständliches Ausstellungsbegleitbuch, in dem die Forscher des Hauses die in den Ausstellungen umgesetzten Forschungsthemen weiter vertiefen⁴, möglich.
- Kulturelle, ästhetische und geisteswissenschaftliche Bezüge sind vielfältig umgesetzt, etwa durch gelegentliches

Qualitätskriterium Sammlungen? Herausragende und umfassende naturkundliche Sammlungen wie die mehr als 30 Millionen Objekte umfassenden Sammlungen des Museums für Naturkunde Berlin sind nicht nur Forschungsinstrument, sondern erfordern umfassende Pflege und restauratorische Maßnahmen. Das Bild zeigt einen Ausschnitt der Berliner Vogelsammlung, die mit 250 000 Exemplaren zu den größten der Welt gehört und 95% aller heute lebenden Vogelarten dokumentiert.



Fokussieren auf historische Expeditionen, durch eine animierte Zitatewand der Geistigen Vielfalt (u.a. mit Bezügen zur Diskussion um Religion und Naturwissenschaft), durch die authentische Restaurierung der historischen Säle oder durch die Verwendung historischer Vitrinen.

Der immense Besuchererfolg – mit 250 000 Besuchern bereits in den ersten 12 Wochen – die große, internationale Medienresonanz, aber auch die Aufmerksamkeit von Entscheidungsträgern weisen darauf hin, dass das ganzheitliche Konzept angenommen wird und sicherlich helfen wird, alle Kompetenzen und Qualitätsbereiche des Berliner Naturkundemuseums besser transparent zu machen. Dies sollte auch dazu dienlich sein, bei den Qualitätsmerkmalen einen ausgewogeneren, ganzheitlicheren Maßstab anlegen zu können.

Qualitätsmerkmale für forschungs- und sammlungsbasierte Naturkundemuseen – Versuch einer Synthese

Nach diesem Exkurs ans Berliner Naturkundemuseum möchte ich abschließend zur Eingangsfrage zurückkommen: Wie können an forschungs- und sammlungsbasierten Naturkundemuseen Qualitätsmerkmale identifiziert werden, die den inhaltlichen Zielvorgaben der einzelnen Häuser und ihrer Träger genügen und dennoch eine Vergleichbarkeit ermöglichen? Oder ist dies doch ein „Ding der Unmöglichkeit“?

Ich meine nicht, allerdings gibt es kein einfaches Rezept, kein „Schema F“. Ob ein großes Forschungsmuseum erfolgreich ist oder nicht, hängt maßgeblich davon ab, ob der Träger davon überzeugt werden kann, dass die Bereiche Forschen/Sammeln/Vermitteln zusammengehören, d.h. als wichtig angesehen und auch zusammen gefördert werden. Dies ist wesentlich, um das Alleinstellungsmerkmal der großen Naturkundemuseen zu erhalten. In anderen europäischen Ländern steht die Bedeutung der nationalen Naturkundemuseen außer Frage, vor allem in denjenigen Ländern, die eine weniger föderale Struktur haben. Die großen Naturkundemuseen in London, Paris, Madrid, Brüssel, Leiden oder Stockholm müssen nicht laufend darauf hinweisen, dass sie große Forschungseinrichtungen sind. In Deutschland ist die naturkundliche Museumslandschaft anders strukturiert und dadurch finanziell teilweise so schlecht ausgestattet, dass in gewisser Weise nur Mangelverwaltung möglich ist und Synergien schwierig

zustande kommen können. Damit können Qualitätsmerkmale einbrechen, so dass mancher Träger naturkundlicher Forschungsmuseen versucht sein könnte, entweder die Ausstellungsaktivitäten zugunsten der Forschung und Sammlungsbearbeitung zurückzufahren oder umgekehrt Sammlungen und Forschungen eher als nachrangig anzusehen. Wichtig wird deshalb sein, dass die deutschen Naturkundemuseen stärker zusammenrücken, mit ihrer Profilvervielfalt ein kohärentes Ganzes ergeben und mit ihren Ausstellungen auch Anreize geben, Naturkundemuseen zu einem Tourismusfaktor weiterzuentwickeln. Besonders entscheidend wird jedoch sein, dass nicht nur die Museen die „Synergie-Chance“ sehen, nutzen und sichtbar machen, sondern dass auch die Träger eine Gesamtförderung zulassen und ihre Einrichtungen adäquat ausstatten.

Zu den Kriterien, die ein großes naturwissenschaftliches Forschungsmuseum erfolgreich machen, gehörten somit unter anderem, die in Tab. 3 dargestellten Leistungs- und Aufwandsmerkmale.

Essenziell ist, dass nicht nur das dort angeführte Kriterium k) Anwendung findet, sondern alle Kriterien, wie auch immer sie im einzelnen quantitativ messbar oder qualitativ erfassbar sein mögen, berücksichtigt werden. Die Gewichtung von k), aber auch des gesamten Katalogs muss je nach Haus unterschiedlich sein, denn die großen naturwissenschaftlichen Forschungsmuseen sind dezentral und heterogen. Diese Vielfalt birgt Vorteile, denn sie fördert die Versorgung der Bevölkerung mit naturkundlichen Bildungsangeboten, während man in vielen anderen europäischen Ländern dafür oft in die Hauptstadt fahren muss. Daher darf und soll durchaus auch bei den Trägerinstitutionen Vielfalt herrschen, solange die Erfüllung der Kernaufgaben gewährleistet bleibt. Vielfalt der Trägerinstitutionen bei gleichzeitiger Vernetzung ist ähnlich wie die föderale Vielfalt auch ein Sicherheitskriterium für die naturwissenschaftlichen Forschungsmuseen. Die hier vorgeschlagene Kriterienliste sollte also vor allem als Checkliste dienen, bei der man in jeder Kategorie vielleicht maximal drei Punkte (ggf. auch maximal drei Negativpunkte) haben kann, aber je nach Struktur des Hauses in manchen, möglichst wenigen, Kategorien eben keine Punkte haben kann. Inwieweit man aus den Punkten nun Gesamtbewertungen ermitteln kann, bedarf der weiteren Diskussion. Mir erscheint es sinnvoll, aus einem semiquantitativen Punktesystem eher eine insgesamt qualitative Bewertung abzuleiten, die sich nicht zwingend an der Gesamtpunktzahl orientiert. Jedenfalls ist alles zu vermeiden, was die Vielfalt der Museen gefährdet und

a)	Qualität und Quantität in naturwissenschaftlicher Forschung (Publikationen, Ranking, Impact Factor, Drittmittel, Tagungsbeteiligung)	✓✓✓
b)	Hierbei Anteil und Qualität der sammlungsbasierten naturwissenschaftlichen Forschung	✓✓
c)	Qualität und Quantität von wissenschaftshistorischer, archivbasierter Forschung	✓
d)	Aktive Beiträge zum Wissenschaftsmanagement (Ausrichtung von Workshops und Kongressen, Herausgabe wissenschaftlicher Zeitschriftenreihen)	✓
e)	Qualität des Sammlungsmanagements und Best Practice-Vorgaben, Effizienz, Verfügbarkeit, Digitalisierungsstand, Netzwerkstand)	✓
f)	Service-Funktion der Sammlungen für Dritte (Datenbanken, Gastforscheraufkommen, Kompetenzanfragen, Sammlungsausleihen, Bibliotheksmanagement, Gutachten, Politikberatung, Drittmittel für Service-Funktionen etc.)	✓✓
g)	Öffentliche Vermittlung der eigenen Forschung sowie aktueller Wissenschaftsthemen (Publikationen, Vortragsreihen, Workshops, Schülerprojekte, Lehrerfortbildung, Erwachsenenbildung, wissenschaftspolitische Arbeit, Beteiligung an Medienproduktionen, Medienberichte etc.)	✓
h)	Vermittlung der wissenschaftlichen und kulturellen Bedeutung der Sammlungen	(✓)
i)	Qualität der Ausstellungen (Wissensvermittlung, Public Understanding of Research, Alleinstellungsmerkmale, didaktisches Konzept, emotionaler Zugang, Zahl und Bedeutung der Sonderausstellungen, Ausstellungsaktualisierung etc.)	✓
j)	Spezielle Kooperationen (auch im Ausstellungsbereich)	(-)
k)	Rolle und Performance im regionalen Umfeld (Tourismus, Besucherzahlen, Besucherbefragungen, Presseimpact etc.)	✓

Tabelle 3: Vorschlag einer (unvollständigen) Checkliste als weitere Diskussionsgrundlage für Qualitätsmessungen an naturkundlichen Forschungsmuseen.

Pro Kategorie könnten mehrere Punkte, ggf. auch Negativpunkte vergeben werden. Abhängig von unterschiedlichen Trägerschaften, aber auch unterschiedlichen Sammlungs- und Forschungsstrukturen werden vielleicht in manchen Kategorien keine Punkte erreicht werden können. Zwar sollten Defizite in einer Kategorie ggf. durch besondere Leistungen in anderen Kategorien teilweise ausgleichbar sein, dennoch sollte auf die Vergabe einer numerischen Gesamtpunktzahl verzichtet werden, um sinnlose und wegen der Heterogenität der einzelnen Häuser wenig sinnvolle Ranking-Wettläufe zu vermeiden. Die Checkliste soll vor allem die Kombination qualitativer und quantitativer Bewertungsergebnisse aus unterschiedlichen Bereichen transparent darstellen und Synergien herausarbeiten, aber auch warnen, falls in essenziellen Bereichen nur negative Punkte erreicht werden. Die rechte Spalte zeigt nur ein fiktives Auswertungsbeispiel.

sie uniformiert, denn Monokulturen sind weder für die Natur noch für Naturkundemuseen gesund.

Die naturkundlichen Museen haben derzeit eine einmalige Chance, aktuelle naturwissenschaftliche Forschungsthemen und ihren breiten Bildungsauftrag mit einem hohen gesellschaftspolitischen Bezug zu verknüpfen. Die hochaktuellen Themen Klima, Wandel der Artenvielfalt und Evolution, aber auch die zunehmende Wissenschaftsfeindlichkeit (Stichworte Kreationismus, „Klimaskeptizismus“) bieten uns nicht nur unsere Kernthemen geradezu auf einem silbernen Tablett an, sondern erlauben uns auch, die kulturelle Bedeutung unserer Häuser noch stärker herauszuarbeiten. Wie die Wissenschafts- und Kulturpolitik darauf reagieren, bleibt abzuwarten, aber auch hier sind die Signale durchaus ermutigend. Die Zeit ist reif, dass auch in diesen Bereichen stärker zusammengearbeitet wird. Die großen deutschen Forschungsmuseen machen vor, dass so etwas möglich ist.

Überarbeitete Fassung eines Vortrags auf der Jahrestagung des Deutschen Museumsbundes in Zusammenarbeit mit der Kulturstiftung der Länder zum Thema „Was macht ein Museum erfolgreich?“ am 4. Juni 2007 im Senckenberg Forschungsinstitut und Naturmuseum in Frankfurt am Main. Herrn Prof. Dr. W. Xyländer, Görlitz, gebührt Dank für kritische Durchsicht und hilfreiche Anmerkungen.

Anmerkungen

- 1 York LANGENSTEIN: Qualitätsstandards und Qualitätssicherung in einer heterogenen Museumslandschaft. In: *Museumskunde*, Bd. 69 (2/2004), S. 14–21.
- 2 S. u.a. Willi E. R. XYLANDER: Mindeststandards für Forschung an Museen. In: *Museumskunde*, Bd. 70 (1/2005), S. 57–60
- 3 S. dazu auch Willi XYLANDER: Erfolgskriterien für Museen – Ein schwieriges Feld! In: *Deutscher Museumsbund (Hg.): Bulletin* 2/07, S. 1–2
- 4 M. GLAUBRECHT, U. MOLDRZYK, A. KINITZ (Hg.): *Als das Leben laufen lernte – Evolution in Aktion*. München (Prestel) 2007.

Verfasser

Prof. Dr. Reinhold Leinfelder
 Vorsitzender
 Konsortium „Deutsche Naturwissenschaftliche
 Forschungssammlungen“
 Generaldirektor
 Museum für Naturkunde der Humboldt-Universität zu Berlin
 Invalidenstr. 43
 10115 Berlin
 leinfelder@museum.hu-berlin.de

Artikel ist aus:



Museumskunde

Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund

Was macht ein Museum erfolgreich?

Band 72 2/07



Inhalt

- 5 Vorwort des Präsidenten des Deutschen Museumsbundes
und der Generalsekretärin der Kulturstiftung der Länder
- 7 Der Staat, die Gesellschaft und ihre Museen – Aufträge
und Verpflichtungen
Norbert Lammert
- 16 Was macht ein Museum erfolgreich?
Krzysztof Pomian
- 26 Das expansive Museum
Max Hollein
- 33 Sammeln, Forschen und Vermitteln – Zwischen allen Stüh-
len oder einmalige Chance?
Reinhold Leinfelder
- 41 Wer sieht, hat mehr vom Lesen: Erfahrungen mit einem
Literaturmuseum
Ulrich Raulff
- 45 Transparenz im Museum – Beispiel Schaumagazin
Jörn Christiansen
- 52 Wie misst man Qualität? – Stadtgeschichtliche Museen im
Wettbewerb
Martin Düspohl
- 57 Synergieeffekte im Museum – zwischen Leerformel und
Erfolgschance
Helmut Gold
- 63 Ausstellungsplanung als Teil erfolgreicher Museumsarbeit
Jan Warnecke
- 66 Was macht ein Museum attraktiv für Stiftungen und
Wirtschaft?
Dietrich H. Hoppenstedt
- 70 Wechsel an der Spitze der Stiftung Preußischer
Kulturbesitz
Heinrich Wefing
- 74 Ein Plädoyer für das Museum.
Zum Tode von Helmut R. Leppien
Peter-Klaus Schuster
- 77 English Summaries