

Museen im Rheinland 1/05

Informationen für die rheinischen Museen

Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal

Hartmut John

Wer sich den Kopf über Standards und Mindeststandards zerbrechen muss, würde sich ein weniger diffuses Terrain wünschen. Hilfreich wäre zunächst eine einigermaßen trennscharfe und verbindliche Museumsdefinition, die der Realität eines Großteils unserer Museen gerecht wird und der ein ebenso konsistentes Selbst- und Fremdbild entspricht. Dass sich eine entsprechende begriffliche Anstrengung schwer tut, ist allerdings nicht zu verkennen. Denn der Begriff »Museum« ist in seinen prägenden Erscheinungsformen zunehmend durch vielschichtige Funktionen und Strukturen charakterisiert. Die Funktionslogik vieler Museen ist – anders als die von Archiven, Bibliotheken oder Themenparks – vieldeutig und hybrid: Kultur- und Bildungsstätte, Forschungseinrichtung, Sacharchiv, Diskussions- und Veranstaltungsforum, Erlebnisort u.a.m. Hinzu kommt, dass unsere Museumslandschaft inzwischen von einer Artenvielfalt, Heterogenität und Dichte gekennzeichnet ist, die nicht nur historisch singular ist, sondern auch von keiner anderen Kulturinstitution annähernd erreicht wird.

Dieser Befund korrespondiert mit einer stark differenzierten Palette museumsbezogener Tätigkeiten und Berufe, die heute – v.a. auch als externe Dienstleister und Consultants – die kulturellen Angebote und Leistungen von Museen sicherstellen. Die beachtliche Bandbreite der an Projekten, Programmen und Produktionsprozessen im Museum Beteiligten kann hier nicht einmal angedeutet werden. Nur wenige Arbeitsfelder im Museum haben sich inzwischen professionalisiert und berufsständisch etabliert, wie das der Restauratoren, Museumspädagogen und Museologen/Museumskundler im so genannten Mittelbau. Für die wissenschaftliche Museumslaufbahn aber gibt es hierzulande bekanntlich noch immer kein grundständiges Hochschul- und Universitätsstudium, das fachspezifisch und praxisbezogen auf den Beruf vorbereitet. Als eigenständige wissenschaftliche Disziplin hat sich auch die Museologie/Museumskunde allen Anstrengungen zum Trotz bislang nicht etablieren können. An die allseits bekannte Problematik des Wissenschaftlichen Volontariats, entsprechend den postulierten KMK-Grundsätzen von 1995, »zu selbständiger Tätigkeit im höheren Dienst an Museen zu befähigen«, sei hier nur erinnert.

Seit den 1990er Jahren hat die zunehmende Einbindung von Kunst und Kultur in makro-ökonomische und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu einer wahren Angebotsflut an Kontakt-, Aufbau- und berufsbegleitenden Studiengängen für Kulturmanagement und Kulturmarketing geführt. Nur wenige dieser Angebote – Ende der 1990er Jahre waren es mehr als 40, und noch immer kommen neue hinzu – verknüpfen allerdings Inhalte der Unternehmensführung und Managementlehre berufsbezogen und praxisgerecht mit kulturwissenschaftlichen Kompetenzen. Auch wenn sich die Hochschulen allmählich vom Phantombild des Universal-Kulturmanagers und imaginären Allround-Spezialisten verabschieden – siehe z.B. Museumsmanagement-Studiengänge in Hamburg, Hagen, Basel oder Wien –, hat diese Einsicht bislang wenig zu einem allgemein anerkannten Ausbildungssystem und klar definierten Berufsbild für den wissenschaftlichen Museumsnachwuchs beigetragen.

Wo verbindliche und konsensfähige Aussagen der Museumszunft zu den beruflichen Anforderungs- und Qualifikationsprofilen für Museumskustoden und Museumsdirektoren fehlen, darf man sich nicht über erschreckend unspezifische und zum Teil diffuse Stellenausschreibungen der Unterhalts- und Rechtsträger wundern. Vage Vorstellungen vom Museum und den beruflichen Anforderungen an die dort leitend Tätigen führen zu wilden, meist überfrachteten Kombinationen aus Managementlehre,

Marketing/Fundraising und Verwaltungswissenschaft mit einer Prise Museologie – Stichworte: »Universalgenie«, »Tausendsassa«, »Eier legende Wollmilchsau«. Unter traditionell ausgebildeten Museumsleuten wird man bei solchen Suchkriterien immer weniger fündig, wie die wachsende Zahl der vermeintlich kreativen Seiteneinsteiger – Betriebswirte, Juristen, Marketingexperten – in Spitzenpositionen unserer Museen belegen.

Wo verbindliche Kompetenzprofile und Qualifikationsstandards für das wissenschaftliche Personal und die Führungskräfte an Museen weithin Mangelware sind, gerät man auch bei Minimalstandards leicht auf schwankenden Boden. Hier hilft nur eine pragmatische Annäherung an das Problem. Zunächst stellt sich die Frage, welches Museumssegment gemeint ist, wenn über fachliche Mindeststandards für die dort Tätigen nachgedacht wird. Offensichtlich ist, dass es in allen Museumsregionen Einrichtungen gibt, die die Bezeichnung »Museum« auch bei großzügigster Auslegung des Begriffs nicht verdienen und deren Personal – wie immer festgelegt – fachliche Mindeststandards nicht erfüllt. Jenseits solcher Häuser findet man ein ziemlich buntes Konglomerat von überwiegend kleineren Museen, die orts-, stadt- und heimatgeschichtlich ausgerichtet sind oder der Gattung der kultur- bzw. technikgeschichtlichen Spezialmuseen angehören. Gut die Hälfte unserer Museumseinrichtungen zählt dazu. Über vierzig Prozent sind privat oder öffentlich-privat getragen und werden vielfach von Freiwilligen ohne monetäre Gegenleistung betrieben. In einigen Bundesländern wie Baden-Württemberg und dem Saarland erreicht die Zahl der ehrenamtlich geführten Museen insgesamt 80, 90 und mehr Prozent. Charakteristisch für dieses Segment ist daneben der hohe Anteil von Teilzeitbeschäftigten, die häufig zusätzliche Aufgaben in Kulturadministration und anderen Bereichen kommunaler Kulturarbeit wie Archiv, Bibliothek, Touristik oder Veranstaltungsmanagement wahrnehmen.

Die formalen Bildungs- und fachlichen Ausbildungs-Voraussetzungen der hier tätigen Personalkräfte sind ähnlich bunt gefächert wie die Häuser, in denen sie beschäftigt sind. Man findet u.a. Archivare des mittleren Dienstes, Verwaltungsangestellte und Sozialarbeiter, Brandmeister, ehemalige Offiziere, Sparkassendirektoren, Landwirte und Schreinermeister – um nur eine Auswahl aus der rheinischen Museumsszene zu geben. Museumsfachlich fast durchweg nicht vorgebildet – mehr als 90 Prozent der vom Fortbildungszentrum Abtei Brauweiler im Jahr 2000 befragten ehrenamtlich Tätigen hatten noch nie an einer entsprechenden Fortbildung teilgenommen –, fungiert das Personal der genannten Museen auch bei höherer Mitarbeiterzahl und möglicher Arbeitsteilung oft als Generalisten.

Die generelle Verschlechterung der ökonomischen und kulturpolitischen Rahmenbedingungen für Museums-/Kulturarbeit, die veränderten Freizeitmuster der Kulturinteressierten mit gewachsenen Ansprüchen an die Angebote der Museen, der verschärfte Wettbewerb auf dem Freizeit- und Kulturmarkt um die Aufmerksamkeit des Publikums sowie der Strukturwandel des traditionellen Ehrenamts und die damit zusammenhängende Überalterung und schleichende personelle Auszehrung haben seit den 1990er Jahren dazu beigetragen, dass sich die ohnedies prekäre Situation der kleineren heimat- und kulturgeschichtlichen Museen und ihres Personals deutlich verschärft hat.

Die vorherrschende Problemlage der genannten Museen kann knapp mit folgenden Stichworten umrissen werden: gravierende Defizite bei der Wahrnehmung klassischer Museumsaufgaben; fehlende Ausrichtung der Museumsarbeit an neuen Anforderungen wie zielgruppenorientierter Vermittlungsarbeit, PR/Marketing, Ressourcen-Management; aufgrund der prekären Finanzausstattung keine Chance für eine angebotsorientierte Museumsarbeit; rückläufige Publikumsresonanz; schwache Verankerung der Museen bzw. der Museumsarbeit in der örtlichen Community; gänzlich oder stark vernachlässigte Fort- und Weiterbildung.

Vor diesem Hintergrund wächst die Gefahr, dass sich die Schere zwischen den Qualifikationsprofilen haupt- und ehrenamtlicher Personalkräfte weiter öffnet und das Modell eines Museums, das ausschließlich mit freiwilligen, fachfremden und nebenamtlichen Personalkräften betrieben wird, seine Zukunftsfähigkeit verliert. Um

dieses Personal wieder näher an die Qualifikations- und Leistungsstandards der entsprechend ausgebildeten hauptamtlichen Fachkräfte heranzuführen, hat das Fortbildungszentrum Abtei Brauweiler im Jahr 2000 auf der Grundlage einer Vorab-Evaluation ein eigenständiges Qualifizierungsprogramm für die Zielgruppe der Freiwilligen/nebenamtlich Tätigen/fachlich nicht Vorgebildeten aufgelegt – zunächst als vierjähriges Pilotprojekt. Wir erhoffen uns davon fundierte Aufschlüsse und Erkenntnisse, wie Fortbildung für diese Klientel künftig zielgenauer, adressatengerechter und nachhaltiger zu organisieren ist.

Die nachfolgenden Qualifikations-Essentials berücksichtigen Erfahrungen der regionalen Museumsberatung, der Fachbildungsarbeit und des genannten Pilotprojekts. Fachliche Mindeststandards für die genannten Zielgruppen sind aus unserer Sicht v.a. an den Arbeitsfeldern »Bewahren« und »Vermitteln« im klassischen Aufgabenkanon von Museen festzumachen. Auf das Thema »Forschung« soll weiter unten näher eingegangen werden. Was das »Sammeln« anbelangt, stellt sich die Frage, ob man vom Personal der genannten Häuser präzisierte substanzielle Sammlungskonzepte und -strategien einschließlich einer aktualisierenden Fortschreibung erwarten und verlangen kann. Auch wenn die Tätigkeit des Sammelns hier – mehr als anderswo – von vielen Zufällen, Unwägbarkeiten und Begrenzungen geprägt ist, müssen auch freiwillige Museumsmitarbeiter imstande sein, über Sinn, Zweck und Ziele des Sammelns zu reflektieren. Sie müssen in der Lage sein, zu erkennen, dass und wie das Sammeln mit Profil und Auftrag, Struktur und Ressourcen der Einrichtung verknüpft ist und dass es attraktive Alternativen zur »unbegrenzten Vielfalt des Sammelns bei meist fehlender Systematik« (Martin Roth) gibt, die traditionell in den orts- und heimatgeschichtlichen Museen vorherrscht.

Eine wesentliche Determinante für das Kompetenzprofil fachlich nicht vorgebildeter Museumsmitarbeiter ist der sach- und fachlich angemessene Umgang mit dem Objekt bzw. der Sammlung. Er umfasst drei Aspekte, die konstitutiv dafür sind, dass ein Museum seinen Auftrag erfüllen kann. Zum Ersten impliziert »sachgerechter Umgang mit Objekten« im Museum das Grundverständnis für den spezifischen Quellencharakter und die besonderen Aussagedimensionen materieller Hinterlassenschaften – der »Überreste«, um mit Droysen zu sprechen –, im Gegensatz zu den in Archiven, Bibliotheken und Dokumentationsstellen gesammelten Zeugnissen und der mündlich tradierten Überlieferung. Wer nicht gelernt hat, Musealien als historische Zeugnisse und Dokumente zu begreifen, wer authentische nicht von originalen Objekten unterscheiden kann, wer den historischen Zeugnischarakter und die ästhetische Qualität auratischer Objekte nicht erkennt, wird auch nicht ansatzweise zu den Aussage-, Bedeutungs- und Erkenntnisdimensionen der museumstypischen Primärquellen vordringen, sondern einem laienhaften, nostalgischen Interesse an den Objekten verhaftet bleiben.

Der sachgerechte Umgang mit Museumsobjekten und -sammlungen umfasst zweitens ihre textliche und fotografische Erfassung und Katalogisierung. Inventarisierung ist die unverzichtbare Arbeitsplattform für eine fundierte und wirkungsvolle Wahrnehmung aller Museumsaufgaben. Hinreichende Kenntnisse und Fertigkeiten für ihre Bewältigung gehören zu den unverzichtbaren Grundlagen im Anforderungsprofil von Museumsmitarbeitern. Im Einzelnen umfassen sie folgende Arbeitsverfahren und -techniken: Objektansprache/Identifikation, Kurzerfassung, Kennzeichnung, Katalogisierung, Standortnachweis und die Verknüpfung mit einer entsprechenden Depotordnung.

Im Rahmen der Inventarisierung erfolgt die Erfassung vornehmlich nach äußeren, morphologischen Merkmalen und darüber hinaus mit dem Ziel, alle vorhandenen Informationen zum Objekt an zentraler Stelle zu verschriftlichen. Die inhaltliche Erschließung der Bestände entsprechend den quellenkritischen Standards der Bild- und Realienkunde gehört eher nicht zum Qualifikationsprofil. Untrennbar mit der Inventarisierung verbunden ist die Objektverwaltung einschließlich der Registrierung und Kontrolle von Zu- und Abgängen. Eine knappe, präzise und immer noch gültige Handreichung zu den Mindestanforderungen der Inventarisierung gibt die »CIDOC-Kurzanleitung« von 1993.

Die dritte Dimension des sachgerechten Umgangs mit beweglichem Kulturgut betrifft die elementare Fähigkeit, Museumsobjekte möglichst unversehrt und ohne Beschleunigung ihrer natürlichen Alterungs- und Zerfallsprozesse zu bewahren und zu tradieren. Um ihre kulturelle und physische Integrität und Authentizität zu erhalten, müssen fachlich nicht ausgebildete Museumsmitarbeiter über Problembewusstsein, Minimalkenntnisse und -kompetenzen verfügen. Zunächst müssen sie die strikte Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen den Fachrestauratoren und ihrem eigenen Arbeitsbereich akzeptieren. Ihr Zuständigkeitsbereich beschränkt sich ausschließlich auf Maßnahmen, die keine Eingriffe am Objekt bedeuten, sondern lediglich der Pflege und präventiven (passiven) Konservierung dienen. Zu ihren wesentlichen Aufgaben zählt der museumsfachlich angemessene Umgang mit beweglichem Kulturgut im Zusammenhang mit allen Objektbewegungen – Transport, Verpackung, Präsentation und Deponierung. Nur so lassen sich die anthropogenen Gefahrenpotenziale, die zu Veränderungen, Schädigungen oder gar Zerstörungen an den Objekten führen können, minimieren. Ebenfalls in ihre Zuständigkeit fällt die Sicherstellung der konservatorisch und sicherheitstechnisch optimalen Umfeldbedingungen für Objekte/Sammlungen in allen Funktionsbereichen des Museums – Stichworte: Licht, Temperatur, Luftfeuchte, Schadstoffe, Schädlinge u.a. –, um ihre natürliche Lebensdauer nicht zu verkürzen, Substanzverluste und restauratorische Eingriffe zu vermeiden.

Eigenständige Forschungsleistungen zählen meines Erachtens nicht mehr generell und zwingend zum verbindlichen Aufgabenkanon von Museen. Aus Kapazitäts-, Ressourcen- und anderen gewichtigen Gründen bilden eigenständige Leistungen auf diesem Feld schon seit längerem eher die Ausnahme. Dennoch sind wissenschaftliche Qualifikation und Kompetenz weiterhin entscheidende Voraussetzung für profilierte Museumsarbeit, und selbstredend ist und bleibt das Gros der Häuser auf Forschung angewiesen. Sie muss gegebenenfalls im Zuge wissenschaftlicher Kooperationen beschafft und/oder als externe Dienstleistung >eingekauft< werden. Im Rahmen von Qualifikations-Mindeststandards hat aber meines Erachtens die Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit in einer museumsrelevanten Disziplin keinen Platz.

Ganz im Gegensatz zum Ausstellungsmachen, das – trotz oder gerade wegen der Omnipräsenz von Ausstellungen in unserer Gesellschaft – zur Kernkompetenz und zum Qualitätssiegel der Museumsarbeit gehört bzw. gehören sollte. »Ausstellen« zählt bekanntlich zu den Tätigkeiten, für die Museumswissenschaftler am wenigsten ausgebildet und vorbereitet sind; und das, obwohl die Produktion von Ausstellungen seit langem zu den wichtigsten, anspruchsvollsten und komplexesten Aufgaben im Museum gehört. Da Ausstellungsmachen zwingend das intelligente und kreative Zusammenspiel unterschiedlicher Professionen und Kompetenzen verlangt, kommen heute selbst mittelgroße Projekte nicht mehr ohne hochqualifizierte externe Dienstleister der Bereiche Gestaltung/Design, Architektur, Präsentationstechnik, Medien und Kommunikation aus. Angesichts der weit fortgeschrittenen Professionalisierung, Spezialisierung und arbeitsteiligen Planung und Produktion von Ausstellungen, angesichts der hohen Erwartungen und Ansprüche des Publikums gegenüber dem Kernprodukt »Ausstellung« und vor dem Hintergrund der Kostendimensionen, in die Ausstellungsprojekte inzwischen vorgestoßen sind, sollte man die Schraube der Qualifikationsanforderungen nicht überdrehen.

Ein angemessenes Grundverständnis für die Spezifika des Mediums »Ausstellung« fehlt weitgehend. Dazu gehört die Einsicht, dass die Ausstellung im Kontext des Museums ein eigenständiges Medium historischer Darstellung, Deutung und Vermittlung ist; dass mit der Aufgabenstellung »Präsentation« andere Anforderungen, Standards und Arbeitsmethoden verknüpft sind als mit dem Dekorieren eines Schaufensters oder der Einrichtung eines Wohnzimmers. Zum Mindeststandard gehört in diesem Zusammenhang das Wissen um die – im Gegensatz zu anderen Quellengattungen – besonders ausgeprägte Fragmentarität museumsgebundener Überlieferung und die hieraus abzuleitende Folgerung, dass die >stummen<, sich nicht selbst erläuternden Sachzeugen einer Re-Dimensionierung bedürfen.

Auch ehrenamtlich tätigen, fachlich nicht ausgebildeten Museumsmitarbeitern sollte bewusst sein, dass es nicht ausreicht, Objekte nach fachlichen Gesichtspunkten

auszuwählen und im Raum anzuordnen. Sie müssen wissen, dass »Ausstellungen machen« heißt, für Objekte und Sammlungen neue Sinn- und Deutungszusammenhänge zu schaffen, die von den ursprünglichen historischen Kontexten grundverschieden sind. Ist dies sozusagen das grundlegende Pflichtwissen, so wäre die Kenntnis von Grundzügen der visuellen (objektgebundenen) Rhetorik und von Techniken der Ausstellungsgestaltung schon fast die »Kür«.

Da das Medium Ausstellung in den kleineren orts- und heimatgeschichtlichen Museen aus infrastrukturellen, finanziellen und sonstigen Gründen nicht den gleichen Stellenwert besitzt wie in den mittleren und großen professionell betriebenen Häusern, muss das Qualifikationsprofil der museumsfachlich nicht ausgebildeten Personalkräfte in der personalen Vermittlung einen deutlichen Akzent aufweisen. Ehren- und nebenamtlich tätige Kräfte mögen nur ab und zu wechselnde Ausstellungen planen und noch seltener Dauerausstellungen überarbeiten; die inhaltlichen Aspekte und Themen ihrer Sammlungen müssen sie ihrem Publikum gleichwohl nahe bringen. Denn nur so können sie dem Bildungsauftrag des Museums gerecht werden und der Bedeutung ihrer Arbeit für historische Identität und kulturelles Leben gegenüber Gesellschaft und Politik Geltung verschaffen. In diesem Zusammenhang müssen und können gerade die kleineren Häuser auf die personale Vermittlung und entsprechende Publikumsdienste setzen. Deshalb gehören Fähigkeit und Kompetenz, kultur- und technikgeschichtliche Sachverhalte und Themen in der traditionellen Form von Führungen und Vorführungen, Workshops und Vorträgen zu kommunizieren, zu den Grundvoraussetzungen in diesem Bereich.

Daneben sind Printmedien verschiedenster Art für kleine Museen wichtige Kommunikations- und Werbeinstrumente. Sie ergänzen und erweitern die Museumsangebote, machen auf sie aufmerksam und sorgen dafür, die Einrichtungen im öffentlichen und kulturellen Leben fester zu verankern. Druckerzeugnisse wie Flyer, Arbeits- und Führungsblätter, Kurzführer und Mitteilungsblätter sollten auch in kleinen Häusern die Forderung nach hoher Qualität in Form und Gestaltung, Material und Verarbeitung erfüllen. Daher zählen auch die Grundlagen der Gestaltung und Ausstattung von Printmedien, gute Kenntnisse der Produktionsschritte und der technischen Herstellung sowie eine effektive, auf Wirtschaftlichkeit bedachte Zusammenarbeit mit Druckereien zum fachlichen Rüstzeug dieses Kreises von Museumsmitarbeitern.

Fachgebundene Kompetenzen und Fertigkeiten des Personals reichen bekanntlich nicht aus, um ein Museum zu führen. Die komplexen, vernetzten Tätigkeitsfelder vieler Museen, die Notwendigkeit, das eigene Haus auf institutionell dauerhafter und finanziell gesicherter Basis zu betreiben, Konzept, Profil und Programme entsprechend gewandelter Nutzergewohnheiten, Marktverhältnisse und politischer Diskurse weiter zu entwickeln, verlangen vom Personal ein breit gefächertes Bündel an Qualifikationen und Kompetenzen aus den Bereichen Organisations- und Personal-, Finanz- und Kommunikationsmanagement. In großen Häusern ist dafür teilweise qualifiziertes Personal vorhanden und/oder kann projektbezogen über externe Dienstleister hinzugezogen werden. Aber wie sieht es in den kleinen Museen aus? Hat man es in diesem Museumssegment nicht mit kaum vergleichbaren Voraussetzungen und Bedingungen für die Realisierung moderner Grundsätze und Methoden der Betriebsführung zu tun? Verbieten nicht die strukturellen Besonderheiten der verschiedenen Organisations- und Trägerschaftsformen kleiner Museen, ihre qualitativ und quantitativ stark differierenden Personaltableaus und besucherbezogenen Aktivitäten, die so unterschiedlichen Finanzspielräume und Marktbedingungen, dass man bei den hier Beschäftigten auch nur annähernd gleiche Qualifikationsstandards in puncto Betriebsführungs- und Managementkompetenz voraussetzen kann?

Wenn in einem Zwei- bis Dreimannbetrieb jeder Mitarbeiter als »Alleinunterhalter« und jede Mitarbeiterin buchstäblich als »Mädchen für alles« fungieren muss, so kann allenfalls der nebenamtlich für das Museum verantwortliche Kulturamtsleiter seine administrative Routine und die Zuarbeit eines kommunalen Verwaltungsapparates in den Museumsbetrieb einfließen lassen. Demgegenüber können Museen mit großen einflussreichen Träger- und Fördervereinen bisweilen auf wichtige berufliche Kompetenzen und Erfahrungen einflussreicher Vorstands- und Vereinsmitglieder zurückgreifen – Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Betriebswirte,

PR- und Marketing-Berater. Auf diese Weise kann der Museumsbetrieb nicht nur finanziell, organisatorisch und administrativ in geordnete und gesicherte Bahnen gelenkt werden; meist lässt sich auch ein gewisser Mehrwert an Management- und Marketingqualität erzeugen.

Angesichts der erheblich gewachsenen Anforderungen und Erwartungen an Organisation und Führung, finanzielle Ressourcenerschließung und Marketing auch von Nonprofit-Organisationen muss man sich allerdings fragen, wie kleine Museen ohne hauptamtliche Kräfte und andere strukturelle Voraussetzungen ihre Position als attraktive Kulturorte im lokalen Umfeld bewahren sollen. Angesichts der Vielzahl der Rechtsfelder – vom Spenden- und Gemeinnützigkeitsrecht bis hin zum Vereins-, Haftungs-, Zuwendungs-, Urheber- und Verwertungsrecht –, der erforderlichen Kenntnisse zur effizienten Eigenmittel-Bewirtschaftung sowie zur Optimierung von Umsatzerlösen und der Mobilisierung privater und öffentlicher Finanzmittel, der Notwendigkeit, Museen als moderne Dienstleister zu betreiben, sind hier Zweifel angebracht. Gleichfalls muss befürchtet werden, dass diese Museen mit der Aufgabe, neue Zielgruppen zu gewinnen, die vorhandenen zu pflegen, der personellen Auszehrung des Ehrenamtes entgegenzuwirken und stattdessen neue Mitarbeiter zu finden, ebenso überfordert sind wie mit der akuten »Lobbying«-Aufgabe, verlässliche Partner, einflussreiche Unterstützer, rührige Multiplikatoren in Öffentlichkeit und lokaler Gemeinschaft mit dem Museum zu vernetzen.

Selbstverständlich gibt es auch Qualifikations-Essentials, die sich nicht zwangsläufig aus den klassischen Museumsaufgaben ableiten lassen. Zentral erscheint in diesem Zusammenhang der Bereich Öffentlichkeits- und Pressearbeit. Auch die Mitarbeiter in den kleinen Häusern sollten die wichtigsten Arbeits- und Herstellungsschritte von der Idee bis zum fertigen Produkt für Plakate, Faltblätter, Einladungskarten und anderes kennen, steuern und begleiten können. Gleiches gilt für die Grundsätze, Regeln und Instrumente des Aufbaus und der Pflege guter Kontakte und nachhaltiger Beziehungen zu Presse und Medien – Stichworte: Medienverteiler, Pressemappe, Pressemeldung, Durchführung von Pressekonferenzen. Darüber hinaus sollte allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Museums bewusst sein, dass Museen heute notwendigerweise als Dienstleister handeln und sich profilieren müssen; sie sollten verinnerlicht haben, was es praktisch heißt, sein Auftreten und Verhalten an einem service- und kundenorientierten Rollenverständnis auszurichten. Diese Servicementalität muss mit der Einsicht korrespondieren, bei der Entwicklung von Museumsangeboten und -programmen auch an die Zielgruppen zu denken, für die sie entwickelt werden.

Natürlich kann man sich noch andere relevante Kompetenzfelder in einem Kanon von Qualifikations-Grundlagen vorstellen. Dazu mag Projektmanagement – es ist wesentlicher Bestandteil innerhalb unseres Pilotprojekts für die Qualifizierung ehrenamtlicher Museumsmitarbeiter – als wichtige Querschnittskompetenz für die verschiedenen Aufgabenfelder des Museums gehören. Aber man tut gut daran, den Begriff »Minimalstandard« wörtlich zu nehmen, anstatt ihn zu überfrachten. Denn Standards, die über die Köpfe und Möglichkeiten der Zielgruppen hinweggesetzt werden, wirken kontraproduktiv. Sie vergrößern die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Besonders im Bereich der Personalqualifikation müssen Standards vielmehr dem Grundsatz Rechnung tragen, dass diejenigen, die sie setzen, auch realistische, praktisch gangbare Wege mitdenken und aufzeigen, wie die Betroffenen ans vorgegebene Ziel gelangen sollen.

Bei dem Beitrag handelt es sich um die leicht überarbeitete Fassung eines Vortrages, den der Autor auf der Fachtagung des Deutschen Museumsbundes zum Thema »Mindeststandards für Museen« am 8. November 2004 in Frankfurt am Main gehalten hat.

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