

Museen im Rheinland 4/05

Informationen für die rheinischen Museen

Registrierung, Akkreditierung, Zertifizierung, Designierung ...
Wie vermitteln Museen anderen, wie gut sie sind?¹

Hartmut John

Lassen wir uns bei unserer Arbeit nicht alle wie selbstverständlich von Qualitätskriterien leiten? Gehört das Bemühen um Qualität und Professionalität nicht zu den Grundsätzen der Museumsarbeit – weitgehend unabhängig von Art, Größe und Struktur unserer Einrichtungen? Legen wir nicht gerade in der rheinischen, besonders professionalisierten Museumslandschaft² häufig sehr hohe Maßstäbe an unsere Arbeit an und nehmen für uns in Anspruch, unsere Angebote und Leistungen ständig zu optimieren, zu verbessern?

Erscheint es vor diesem Hintergrund nicht ein wenig befremdlich, dass sich der Deutsche Museumsbund seit einiger Zeit intensiv mit der Frage nach den Qualitätsmaßstäben und fachlichen Standards des Berufsfelds beschäftigt, einige Museumsverbände sogar schon beginnen, Qualitätsstandards für die Museen ihrer Region zu definieren und festzuschreiben?³ Denn sollte nicht jedes Museum selbst bestimmen, was es unter »Qualität« versteht, individuell festlegen, wohin es seinen Qualitätskompass ausrichtet – Stichwort: »Leistungsziele/-prioritäten« – und eigenverantwortlich Qualität sicherstellen, ohne sich dabei von Außenstehenden hineinreden zu lassen, auch nicht von externen Museumsfachleuten? Und das umso mehr, als Artenvielfalt, Heterogenität und Dichte unserer Museumsregionen, zunehmend fließende Gattungsgrenzen und die Ungleichheit der Arbeits- und Rahmenbedingungen von Museen jede Standardisierung verbieten.

Leistungserwartungen der Träger bestimmen wesentlich die Aufgabenerfüllung
Auch Museumsleuten ist allerdings weithin bewusst, dass die interne Sicht auf die Leistungen des Hauses nicht alles ist. Sie werden selbstverständlich – implizit, seltener explizit – auch von jenen kritisch beäugt und auf den Prüfstand gestellt, die Adressaten unserer Arbeitsergebnisse sind. Öffentlich getragene Museen erhalten von Politik und Verwaltungsspitze nicht erst seit gestern Leistungsvorgaben, an denen sie die Qualität ihrer Arbeit messen lassen müssen; und den Verantwortlichen in privaten Museen sitzen die Anspruchsgruppen (stakeholder) an dieser Stelle meist noch fester »im Nacken«. Leitende Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter wissen selbst am besten, an welchen Stellen die Träger eine kontinuierliche Verbesserung des Outputs erwarten und wofür sie Leistungsversprechen abgeben müssen, wie z.B.:

- Steigerung der Besuchszahlen,
- Erhöhung der Ausstellungs- und Veranstaltungsfrequenz – Blockbuster und weithin ausstrahlende Highlights inbegriffen,
- spürbare Entlastung des Museumsetats und wirksame Abfederung der ständig rückläufigen Mittelzuweisungen seitens der Träger durch Steigerung von Einnahmen und Erlösen, Sponsoring und andere Drittmittelakquisitionen.

Wie wir unsere Aufgaben erfüllen, wird mithin in erheblichem Maße durch extern gesetzte, quantitative Leistungskriterien und -erwartungen bestimmt. Diese orientieren sich am »Primat der großen Zahl«, an bekannten Namen und publicityträchtigen Ereignissen, folgen der Ökonomie des Marktes und der Aufmerksamkeit. Mit Qualitätsentwicklung und -management haben sie meist wenig – manchmal überhaupt nichts – zu tun. Häufig geht es um etwas

ganz anderes: um Sparmaßnahmen, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, Organisations- oder Verwaltungsreform.

Schmerzhafter Spagat zwischen erodierender Arbeitsbasis und Leistungserwartungen Museumsleiterinnen und Museumsleitern, die nüchtern auf die Museumsentwicklung der vergangenen Jahre zurückblicken, um kritisch zu bilanzieren, wo ihre Einrichtungen heute stehen, müssten sich einige Fragen und Überlegungen aufdrängen: Was hat es den Museen eigentlich bislang genutzt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kaum eine Anstrengung gescheut haben, den Erwartungen ihrer Träger zu entsprechen, dass sie sich für Besuchszahlen, Sponsorengelder, Raumvermietungen, Feste und Feiern im Museum ›krumm gelegt‹ haben? Sicher, Museen haben Presseerfolge gefeiert, Mitarbeiter das eine oder andere lobende Wort gehört und – selten – sogar eine förmliche Anerkennung erhalten. Ein Effekt ist jedoch nicht eingetreten: Die grundlegende Einstellung, Akzeptanz und Wertschätzung des musealen Erbes und der Museumskultur hat sich bei denen, die politische Verantwortung für das Wohl und Weh der Museen tragen und deren Rahmenbedingungen in erheblichem Maße bestimmen, nicht wirklich verändert. Im Gegenteil: Der Spagat zwischen den strukturellen und finanziellen Grundlagen der Museumsarbeit, die die Träger offenkundig für hinreichend erachten, um »Qualität« sicherzustellen, und den erwarteten Leistungen – insbesondere an der ›Kundenfront‹ – wird immer deutlicher, so schmerzhaft und prekär, dass die Spuren in der Museumslandschaft nicht mehr zu übersehen sind. Bezeichnenderweise sind nicht nur die ostdeutschen Bundesländer von Museumsschließungen betroffen. Hier »brennt« nach Einschätzung Betroffener schon längst »die Luft«. ⁴ Auch trifft es nicht nur – oder in erster Linie – die kleinen randständigen Heimatmuseen, deren Existenz ohnehin vielfach am seidenen Faden hängt. Inzwischen hat auch für namhafte kommunale Einrichtungen in Westdeutschland der Kampf ums Überleben begonnen. Selbst in Landstrichen, in denen die ›Uhren der Ökonomie‹ vermeintlich anders ticken als im Rest der Republik, sind mittlerweile Schließungen oder Trägerschafts-Verlagerungen auf Private – d.h. die ›Entsorgung‹ öffentlicher Kulturaufgaben – kein Tabu mehr. Die Vorsitzende der Enquete-Kommission Kultur des Deutschen Bundestages, Gitta Connemann, hielt es kürzlich für durchaus realistisch, dass einem Drittel unserer Museen in den kommenden Jahren das Aus bevorstehen könnte – mit hin mehr als 2000 Häusern.

Man mag einwenden, die Museumsszene weise hierzulande durchaus noch Elemente eines erstaunlichen Booms auf – des Booms der Kunstmuseen in der Provinz – siehe Hombroich, Wiesbaden, Brühl, Herford, Darmstadt, Rolandseck, Baden-Baden u.a. ⁵ Hanno Rauterberg hat jedoch vor einiger Zeit zu Recht kritisch darauf hingewiesen, dass auch diese »Erfolg[e] zum Fluch« werden, wenn – wie erkennbar – die Mittel der Geldgeber meist nur für die teuren Bauten reichen, nicht aber für einen professionellen Betrieb und den gesicherten Unterhalt der Einrichtungen. ⁶

»Kaputt-Sparen« als Strategie zur Krisenbewältigung?

Abgesicherte Tendaussage, plausible Prognose hin, Kaffeesatzleserei, anfechtbare Spekulation her – halten wir uns an das Sicht- und Erkennbare, an die Vorboten der neuen Zeit. Immer ungenierter wird die Axt an die Fundamente der Museumskultur gelegt und dadurch Lebensnerven der Museumsarbeit zentral getroffen. Über Alternativen zum vorherrschenden ›Kaputt-Sparen‹ denkt man weder nach, geschweige denn spricht man mit den Museumsfachleuten darüber. Kurzerhand werden ganze Museumsabteilungen stillgelegt, die Etats für die Grundaufgaben unserer Arbeit vielfach auf ›Null‹ gesetzt – von zurückgefahrenen Öffnungszeiten, Direktoren-Dienstreisen, die nur noch vom Freundeskreis finanziert werden können, und maroden Museumsdächern ganz zu schweigen. Das Foto mit den gegen die Regenfluten aufgestellten Eimern in einem bekannten Kölner Museum, das kürzlich durch die Presse ging, könnte als Metapher für den Zustand unseres öffentlichen Museumswesens insgesamt dienen.

Was sagt, was lehrt uns das? Ich denke, vor allem eins: Wir sollten nicht auf den warmen Regen konjunktureller, arbeits- und sozialpolitischer Programme hoffen. Wir dürfen nicht der

trügerischen Erwartung erliegen, irgendwann müsse die wirtschaftliche Erholung doch kommen, die es uns erlaubt, Museums- und Kulturarbeit nach altem – scheinbar bewährtem – Muster fortzuführen. Schenken wir Politikern jedweder Couleur keinen Glauben, die uns – wider besseres Wissen – unverdrossen suggerieren wollen, sie besäßen Macht und Möglichkeiten, wesentlichen Einfluss auf die Entscheidungen von Kapital und Wirtschaft zu nehmen, um die Wirtschafts- und Finanzkrise zu überwinden. Schon der Begriff »Krise« ist problematisch, weil er Glauben macht, unsere Probleme seien vorübergehender Natur, lediglich die kritische Phase vor einer durchgreifenden Besserung der Verhältnisse. Aber unsere öffentlichen Haushalte – v.a. die kommunalen –, mit denen weit über die Hälfte der Museen unterhalten werden, können und werden nie mehr so aussehen, wie sie einmal ausgesehen haben.

Wirtschaftliche Globalisierung, nicht endende Rationalisierungs- und Produktivitätsschübe in allen Sektoren der Wirtschaft durch die stürmische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien und tief greifende soziokulturelle Veränderungen stellen ganz offenkundig Weichen für das Ende der Vollbeschäftigungsgesellschaft. Und damit auch für das Ende der untrennbar mit ihr verknüpften wohlfahrtsstaatlichen Segnungen.⁷ Kultur als quasi staatlich garantierte Daseinsvorsorge war ein lieb gewonnenes und als selbstverständlich verinnerlichtes Element unserer Lebensqualität.

Der fortschreitenden Aushöhlung der Museumsfundamente effektiv entgegenwirken
Folglich müssen sich v.a. öffentlich getragene Museen grundlegend neu ausrichten. Sie müssen sich einen erheblichen Schritt weit vom brüchig gewordenen Schutzschild des öffentlichen Sektors entfernen und sich der – zugegebenermaßen alles andere als lauen – Luft des freigemeinnützigen Dritten Sektors zwischen Staat und Wirtschaft aussetzen. Für die Museen hierzulande ist es eine ungeheure Herausforderung, der schleichenden Erosion ihrer finanziellen Fundamente aktiv gegenzusteuern. Kriterien und Verfahren, die es erlauben, die Qualität der eigenen Arbeit zu bestimmen und – insbesondere nach außen – zu dokumentieren, sind dabei kein Allheilmittel. Sie sind aber ein unverzichtbarer Hebel, um sich gegenüber unprofessionell geführten Häusern abzugrenzen und den Verantwortlichen wirkungsvoller die Konsequenzen von Personal- und Etatkürzungen aufzuzeigen. Gemessen an internationalen Museums-Standards würden wir mit der Einführung entsprechender Dokumentationsverfahren auch ein Stück Globalisierung vollziehen. Dass dieser Prozess bei uns in vollem Gange ist, unterstreicht die mittlerweile intensiv geführte »Standard«-Diskussion.

Auf Qualitätsstandards basierende Registrierungs-, Akkreditierungs- und/oder Zertifizierungssysteme sind für die Museumsorganisationen fast aller namhaften Industriestaaten – selbst für junge europäische Staaten wie Lettland – inzwischen längst Geschichte und breit akzeptierte und bewährte Praxis. Deshalb kann es für uns nur eine Devise geben: von denjenigen zu lernen, die über die größten Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen auf diesem Feld verfügen. Dazu gehören auch die Misserfolge, Irrwege und Sackgassen. Deutsche Museen sollten entschlossen die Chance nutzen, die langen Entwicklungs- und Lernprozesse anderer zu verkürzen, um rasch Anschluss an die internationale Museumsentwicklung zu gewinnen. Diesen haben die Museen bei uns im Übrigen auch im gesellschaftlichen Maßstab verloren. Denn inzwischen gibt es kaum einen Bereich – bis hin zu Krankenhäusern, sozialen Einrichtungen und freien Kulturträgern –, in dem nicht Qualitätssicherungs- und z.T. sogar komplexe Qualitätsmanagement-Verfahren selbstverständliche Arbeitsgrundlage und Voraussetzung für Aufmerksamkeit, Anerkennung und Förderung wären.

Von anderen in Sachen Qualitätssicherung/-dokumentation lernen

Aus der Analyse der eingeführten und erprobten Verfahren und Systeme zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung lässt sich m.E. eine Reihe wichtiger Einsichten und Erkenntnisse gewinnen. Dies gilt gerade auch für kleinere Museen, die vielfach befürchten mögen, an Standards gemessen zu werden, die unerreichbar sind, und Anforderungen erfüllen zu müssen, die überzogen erscheinen.

1. Zunächst sollten wir strikt vermeiden – nach typisch deutscher Manier –, noch bleischwere, theorieüberfrachtete Grundsatzdiskussionen zu führen. Unsere Aufgabe kann nicht darin bestehen, das ultimative Qualitätssicherungssystem zu erfinden, das an seinen überzogenen Perfektionsansprüchen erstickt. Auch an dieser Stelle muss das Rad nicht neu erfunden, sondern allenfalls unseren Verhältnissen angepasst werden. Die in Jahrzehnten von unseren Kolleginnen und Kollegen in England, Neuseeland oder den Niederlanden entwickelten Konzepte, Methoden und Instrumente für die Entwicklung und Einführung von Qualitätssicherungssystemen verschiedener Spielart und die von ihnen dabei gewonnenen Erfahrungen sind Arbeits- und Handlungsgrundlage genug. Erst kürzlich hat das International Committee for Regional Museums (ICR) bei ICOM als Ergebnis eines fünfjährigen Projekts einen »Leitfaden zur Verbesserung von Qualitätsstandards in Museen« einschließlich detaillierter Checklisten vorgelegt. Mithin: Alles Wesentliche ist schon gedacht und entwickelt, wir müssen nur noch handeln!⁸
2. Unverzichtbar ist zunächst, die Qualitätsziele und -ansprüche exakt zu definieren, um den Systemstandard festzuschreiben – Registrierung, Akkreditierung, Zertifizierung, Designierung, Güte-/Qualitätssiegel. Bleiben wir »auf dem Teppich« und zu Anfang bescheiden. Schauen wir uns an, wie z.B. die pragmatischen Briten das Thema handhaben. Vermeiden wir die Fehler von Ländern, die zu schnell zu viel auf einmal wollten und sich dabei meist verhoben haben!
3. Daher sollten wir im Rheinland mit einem Registrierungssystem starten, das auf verbindliche Mindeststandards zielt. Pragmatischerweise richtet man dabei den Fokus zunächst auf wenige Arbeitsbereiche, für die »Qualität« dokumentiert werden soll. Und selbstverständlich ist jedes Museum frei in der Wahl dieser Bereiche. Beim Versuch, komplexe Qualitätsmanagement-Systeme wie die Normenreihe ISO 9000 ff. oder das EFQM-Modell direkt einzuführen, müsste die große Mehrheit unserer Museen Schiffbruch erleiden⁹.
4. Mit einfach strukturierten Dokumentationsverfahren für Qualitätssicherung zu beginnen, schließt spätere Standarderhöhungen natürlich nicht aus, sondern ein, nach aller Erfahrung ausländischer Experten müssen wir dies zu gegebener Zeit auch. Gestalten wir daher die Qualitätssicherung für die rheinischen Museen offen, flexibel, ausbau- und entwicklungsfähig! »Qualität« ist keine statische Größe, sondern ein dynamischer Lern- und Verbesserungsprozess und mithin ständiges Movens der Museumsarbeit. Alle Museen – aber insbesondere die kleineren, ehrenamtlich geleiteten Häuser – müssen die Möglichkeit haben, Qualitätsstandards Schritt für Schritt nach selbst gesetzten Prioritäten zu erreichen. Um erfolgreich zu sein, muss jedes Museum die Option besitzen, individuell über Weg und Methode zu entscheiden, die es zum Ziel »Registrierung« führen. Wie ein Haus sich dabei entscheidet, hängt wesentlich von den gegebenen Strukturen, von Unternehmenskultur, Arbeitskapazitäten und -stil ab.¹⁰
5. Wer immer ein solches Projekt anschiebt, muss die rheinischen Museen – auch und gerade die kleineren, strukturschwachen – von Beginn an »mitnehmen«, d.h. intensiv einbinden und an allen Phasen der Planung, Entwicklung und Umsetzung aktiv beteiligen. Nur so lässt sich erreichen, dass das System nicht fachlich und bürokratisch überfrachtet, sondern für alle Beteiligten verständlich, plausibel und benutzerfreundlich gestaltet wird.
6. Entwicklung und Durchführung des Bewertungs- und Qualitätssicherungsprogramms liegen ausschließlich in den Händen von Museumsfachleuten. Ein gestuftes, duales Prüfverfahren – bestehend aus »self-assessment«/Selbsteinschätzung der Museumsmitarbeiter und der externen Prüfung durch sachverständige Kollegen aus der Region – hat sich vielfach so gut bewährt, dass es unverzichtbar erscheint. Nicht zuletzt auch deshalb, weil die Museen dadurch gezwungen sind, sich unmittelbar und konkret mit den Schwachpunkten und Defiziten ihrer Arbeit auseinander zu setzen, brachliegende Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten selbst zu identifizieren, und motiviert werden, von sich aus Optimierungs- bzw. Verbesserungsprozesse in Gang zu setzen.

7. Professionelle Standards und fachliche Qualität dürfen – von welcher Seite auch immer – nicht nur postuliert oder gar dekretiert werden. Vor allem Häuser mit museumsfachlich nicht vorgebildetem Personal sollten nicht mit unrealistischen Vorgaben, nicht einlösbaren Anforderungen und Erwartungen überfordert und entmutigt werden. Ihnen und anderen strukturschwachen Einrichtungen müssen gangbare – und d.h. auf sie zugeschnittene – Wege zum Zielpunkt »Registrierung« aufgezeigt werden. Und: Sie müssen auf dem Weg der Qualitätssicherung und -verbesserung von Fachleuten und Experten begleitet und unterstützt werden. Qualität fordern und Leistungsstandards verbindlich machen, heißt somit in vielen Fällen auch, beratend unterstützen, fort- und weiterbilden und finanziell fördern. Das Rheinische Archiv- und Museumsamt (RAMA) und der Verband Rheinischer Museen (VRM) müssen daher zentrale Aufgaben bei der Entwicklung und Implementierung qualitätsorientierter Verfahren der rheinischen Museumslandschaft übernehmen.

Ein erster praktischer Schritt

Als erste verlässliche Sonde in die rheinische Museumslandschaft, die Anhaltspunkte dafür liefern kann, wie das Design eines Registrierungsverfahrens angemessen und wirkungsvoll zugleich zu gestalten ist, planen RAMA und VRM Anfang kommenden Jahres eine Erhebung zur Situation der rheinischen Museen. Wesentliches Ziel der Befragung ist es, herauszufinden und empirisch zu belegen, welche fachlichen Anforderungen und Standards unsere Museen hinsichtlich Qualität und Leistung derzeit erfüllen, sowie festzustellen, wo ihre Leistungsstärken und -schwächen liegen und wo Risiken und Gefährdungen für ihre zukunftsichere Entwicklung bestehen. Letztlich soll die Untersuchung auch Hinweise darauf geben, ob und inwieweit Museen ihre Entwicklungschancen nutzen und Potenziale ihres Handlungsfeldes erkennen.

Positive Wirkungen durch Qualitätssicherung

Natürlich wird niemand ernsthaft glauben und erwarten, dass verbindlich gemachte Systeme zur Qualitätssicherung als »Generalproblemlöser« fungieren, mit dem sich die finanziellen und strukturellen Probleme der Museen über kurz oder lang verflüchtigen. Nach allem, was wir von Museumsorganisationen mit langjährigen Erfahrungen bei der Qualitätssicherung aber wissen, werden die Ergebnisse ganz überwiegend positiv eingeschätzt. Die Bandbreite der als vorteilhaft herausgestellten Wirkungen reicht:

- von dem Stimulus für die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit, der Schärfung des Blicks für Prioritäten, dem Motivationsschub für kontinuierliche Qualitätsverbesserung über
- eine deutlich verbesserte Kommunikation der Museen untereinander, vermindertes Scheuklappendenken, Förderung von Wettbewerb und Benchmarking,
- Stärkung des Ansehens und Vertrauens in die Institution Museum bei Trägern, Förderern, Partnern und Sponsoren, erleichterte Einwerbung externer Mittel bis hin zur
- Aufwertung der Museumsarbeit »hinter den Kulissen« (z.B. Sammlungspflege/-management), v.a. bei den Trägern.

Und um schließlich eins nicht zu vergessen: Nur die Registrierung und ähnliche Dokumentationssysteme könnten allmählich – ganz pragmatisch – ein Ärgernis beseitigen oder doch wesentlich mildern, das vielen von uns immer noch ein Dorn im Auge ist: dass es hierzulande kein Gesetz und keine verbindlich gemachte Definition gibt, die den Begriff »Museum« schützen. Natürlich wird man auch künftig niemanden daran hindern können, das, was er dafür hält, ein »Museum« zu nennen. Aber ich denke, mit dieser Form von Zwei-Klassen-Gesellschaft können wir gut leben.

Anmerkungen:

1. Bei dem Beitrag handelt es sich um die bearbeitete Fassung eines Vortrags, den der Autor auf dem II. „Rheinischen Museumstag“ am 14. März 2005 im Rheinischen LandesMuseum Bonn gehalten hat. Vgl. *Museen im Rheinland* 2/2005, S. 12 f.
2. Zum Verhältnis von professionellem und freiwilligem Element in der Personalstruktur der einzelnen Museumsregionen in Deutschland vgl. Statistische Ämter/Institut für Museums-kunde (Hrsg.): *Museumsbericht 2004*. Wiesbaden, Berlin 2005, S. 97 f., Abb. 28/29.
3. Vgl. *Museumskunde* Bd. 70, 1/2005, S. 26 ff; für die Museumsverbände vgl. z.B. *Muse-umsmitteilungen Rheinland-Pfalz* 2004, S. 9 ff.
4. Vgl. *Museumsrundbrief des Museumsverbandes des Landes Brandenburg e.V.*, 4/5/2004.
5. Siehe dazu zum Beispiel Frank Maier-Solg: *Ins Heimatmuseum. Deutsche Städte holen sich ihre Künstler zurück und widmen ihnen eigene Häuser*. In: *DIE WELT*, 30.8.2005.
6. Vgl. Die Boom-Krise. In: *DIE ZEIT* 44/2004.
7. Vgl.: Jeremy Rifkin: *Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft*. Frankfurt a.M. 2004; Wolfgang Engler: *Bürger ohne Arbeit*. Berlin 2005; Ulrich Beck (Hrsg.): *Die Zukunft von Arbeit und Demokratie*. Frankfurt a.M. 2000.
8. Hans Manneby, Hartmut Prasch, Rainer Hofmann (Hrsg.): *Leitfaden zur Verbesserung von Qualität und Standards in Museen. Ein ICR Projekt 1999 – 2003*. Bayreuth 2003.
9. Vgl.: Stefan Brüggerhoff, Ruth Tschäpe (Hrsg.): *Qualitätsmanagement im Museum?! Qua-litätssicherung im Spannungsfeld zwischen Regelwerk und Kreativität – Europäische Ent-wicklungen*. Bielefeld 2001. Von der ‚freien‘ Beraterszene werden Qualitätsmanagement und -sicherung auf der Basis von DIN ISO 9000 ff. oder EFQM noch immer für eine flächende-ckende Implementierung im Museumsbereich propagiert. Siehe dazu z.B. die Ausführungen von Ruth Tschäpe auf dem II. Rheinischen Museumstag (Anmerkung 1, a.a.O.) oder die von ICG culturplan in diesem Zusammenhang favorisierten Methoden und Instrumente vgl. In-form Consulting Group (Hrsg.): *Change Management* 1/2005, S. 10 f.
10. Zu Ansätzen und Strategien der Qualitätsentwicklung für kleine Museen vgl. Thomas Schuler: *Von Kanonen und Spatzen. Qualitätsmanagement in kleinen Museen*. In: *Informati-onen des Sächsischen Museumsbundes e.V.* 29/2004, S. 31 ff., bes. S. 38 ff.

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