

# Mitteilungen und Berichte

Nr. 16

## Museumsberatung als Beruf ?

Berliner Herbsttreffen zur  
Museumsdokumentation  
Workshop am 27. Oktober 1998

- Jim Blackaby, Richard Light, Leonard Will -

bearbeitet von Klaus Bulle und Robert Strötgen  
Mit Beiträgen von York Langenstein und Christof Wol-  
ters  
Berlin 2000

aus dem  
Institut für  
Museums-  
kunde

Staatliche Museen zu Berlin  
Preußischer Kulturbesitz



## Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde

In dieser Reihe werden aktuelle Forschungsergebnisse, Arbeitsberichte und Handreichungen zur Museumskunde publiziert. Sie ergänzt damit die »Materialien aus dem Institut für Museumskunde« und wird interessierten Fachleuten auf Anfrage kostenlos zur Verfügung gestellt.

Eine Liste aller lieferbaren Publikationen des Instituts für Museumskunde befindet sich am Ende dieses Heftes.

Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen zu Berlin -  
Preußischer Kulturbesitz  
In der Halde 1  
14195 Berlin (Dahlem)  
Telefon (030) 8 30 14 60  
Telefax (030) 8 30 15 04  
e-mail: ifm@smb.spk-berlin.de

## Berliner Workshops zur Museumsdokumentation

Das Institut für Museumskunde veranstaltet seit 1994 im Rahmen des Herbsttreffens zur Museumsdokumentation in Berlin eintägige Workshops, bei denen wir uns große Mühe geben, die Museumsdokumentation nicht als ein rein technisches Problem zu betrachten. Wir richten das Augenmerk auf Aspekte, die (noch) etwas außerhalb der typisch museumsdokumentarischen Aktivitäten liegen und die doch unsere Arbeit stark beeinflussen. Dazu gehörten bisher typische Managementaspekte wie ›Organisation und Kosten‹ (1994),<sup>1</sup> eine Aufklärung über alle nur möglichen Arten von ›Netzen‹ (1995) sowie ein Plädoyer für die meist sträflich vernachlässigte grundlegende Aufgabe eines umfassenden ›Sammlungsmanagements‹ (1996).<sup>2</sup> Im Jahre 1997 ließen wir den Workshop wegen der CIDOC-Jahrestagung ausfallen, und 1998 ging es um die hier als Heft 16 der Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde publizierten Beiträge zur Frage ›Museumsberatung als Beruf?«.

Der Versuch, etwas frischen Wind in unsere Diskussionen zu bringen, kann nur gelingen, wenn das Neue nicht nur sehr anschaulich und überzeugend vorgetragen wird, sondern auch aus einer uns noch nicht vertrauten Perspektive. Und das bedeutet – überhaupt nicht paradoxerweise –, daß die besten Referenten unserer Workshops oft außerhalb unseres Kreises zu suchen sind – in anderen Aufgabenbereichen, Fächern, Institutionen oder auch einfach in anderen Ländern.

Unser ganz besonderer Dank gilt den Dozenten des Workshops Jim Blackaby, Richard Light und Leonard Will, die in dem für uns noch recht neuen Berufsbild des selbständigen Museumsberaters bereits ›alte Hasen‹ sind. Alle drei kennen die Museumsarbeit aus langjähriger eigener Erfahrung – als Mitarbeiter von Museen oder quasi-staatlichen Bera-

---

<sup>1</sup> Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde, Nr. 3: Organisation und Kosten des Computereinsatzes bei Inventarisierung und Katalogisierung, Workshop im Konrad-Zuse-Zentrum für Informatik Berlin 18.-19. Oktober 1994. Berlin 1997.

<sup>2</sup> Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde Nr. 8: Workshop zum Sammlungsmanagement, Berlin 29.10.1996: Friedrich Waidacher, Vom redlichen Umgang mit Dingen – Sammlungsmanagement im System musealer Aufgaben und Ziele. Berlin 1997.

tungseinrichtungen wie als >freie< Museumsberater. Sie sind seit vielen Jahren auch mit den internationalen Entwicklungen dieses Arbeitsgebiets eng vertraut.

Es schien bei einem solchen Thema nur folgerichtig, zwei dieser >neumodischen< Museumsberater – Klaus Bulle<sup>3</sup> und Robert Strötgen<sup>4</sup> – darum zu bitten, die schwierige Aufgabe zu übernehmen, die Beiträge von Jim Blackaby, Richard Light und Leonard Will und die sich daran anschließende lebhafteste Diskussion zu protokollieren und für diese Publikation aufzubereiten. York Langenstein erlaubte uns, seinen am nächsten Tag gehaltenen Vortrag zur staatlichen Museumsberatung hier abzdrukken – und zwar in der leicht überarbeiteten Fassung, die Anfang dieses Jahres bereits in dem von der Compañia Media herausgegebenen >Handbuch Museumsberatung< erschien.<sup>5</sup> Wir bedanken uns bei der Compañia Media für diese freundliche Unterstützung.

Wir danken den Institutionen, die das Berliner Herbsttreffen zur Museumsdokumentation und den Workshop tatkräftig unterstützten – dem British Council und der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin (FHTW) – für Reisekostenzuschüsse bzw. die großzügige Einladung von Dozenten, dem Konrad-Zuse-Zentrum für Informationstechnik Berlin (ZIB) für die schon traditionelle Zurverfügungstellung von Räumlichkeiten und Infrastruktur.

Apropos nächster Workshop: 1999 heißt der Workshop »Warum Standards?« und im Jahre 2000 planen wir, das Thema >langfristige Datensicherung< anzupacken. Und auch das natürlich nicht nur als >technisches< Problem, sondern als Möglichkeit, mit Hilfe der dabei einzusetzenden Techniken auch neue Gestaltungsmöglichkeiten und Publikationsformen zu gewinnen.

Christof Wolters

---

<sup>3</sup> Klaus Bulle ist seit 1996 freiberuflich als EDV-Berater für Museen tätig und leitet seit 1997 das Weiterbildungsprojekt MUSEALOG.

<sup>4</sup> Robert Strötgen arbeitet seit 1996 als selbständiger Berater für Dokumentation und Information in Museen und ist seit 1999 als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Informationszentrum Sozialwissenschaften (Bonn) beschäftigt.

# Inhaltsverzeichnis

Berliner Workshops zur Museumsdokumentation.....	3
Christof Wolters: Eine Wende im Berufsbild der Museumsleute? .....	9
Klaus Bulle und Robert Strötgen: Bericht über den von Jim Blackaby, Richard Light und Leonard Will abgehaltenen Workshop.....	15
Vorstellung der Referenten und Programm.....	15
Allgemeiner Hintergrund.....	18
Der »Arkansas Traveller« - eine amerikanische Perspektive.....	19
Qualitätsstandards in den USA.....	21
Qualitätsstandards in Großbritannien.....	22
Vergleich: Deutscher und anglo-amerikanischer Hintergrund.....	24
Machbarkeit.....	25
Organisatorisches.....	25
Vertragsangelegenheiten.....	30
Typische Beratungsfelder bei der Museumsdokumentation.	33
Kenntnisse und Fertigkeiten.....	35
Schluß.....	37
Adressen.....	40
Literatur.....	41
Internet-Angebote von beratenden Institutionen und Museumsberatern.....	43
York Langenstein: Strukturen und Funktionen der öffentlichen Museumsberatung in Deutschland - Ein Überblick .....	47
Strukturelle Vielfalt als Problem und Chance.....	47
Die Funktionen der öffentlichen Museumsberatung.....	53
Öffentliche und »freie« Museumsberatung.....	55
Fazit: Miteinander statt Konkurrenz.....	62
Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumskunde....	67

---

<sup>5</sup> Handbuch Museumsberatung. Akteure - Kompetenzen - Leistungen. Compagnia Media (Hg.). Bielefeld: transcript Verlag, 2000. ISBN 3-933127-

---

41-6

6





## Christof Wolters: Eine Wende im Berufsbild der Museumsleute?

Das schon 1996 in der Publikation zum Workshop über das >Sammlungsmanagement< angekündigte Thema »Museumsberatung als Beruf?« (mal mit, mal ohne Fragezeichen, mal mit und mal ohne die salvatorische Klausel »in der Museumsdokumentation«) wurde nicht zuletzt deshalb gewählt, weil dieses Berufsbild - in Deutschland ein noch ganz winzig kleiner Ausschnitt aus der bunten Arbeitswelt >Museum< - zahlreiche wichtige (ersehnte wie gefürchtete) Entwicklungen schlaglichtartig hervortreten läßt. Wobei nun ganz gewiß nicht behauptet werden soll, das Thema der sich verselbständigenden Museumsberatung werde nun in vielen Museen heiß diskutiert - ein Aspekt der Angelegenheit ist es sicher auch, daß viele Kollegen hier gar kein Problem sehen (oder bestenfalls eines des Arbeitsmarktes - »Die armen, jungen, frisch diplomierten oder promovierten Wissenschaftler finden halt keinen Job und müssen sich daher irgendwie durchschlagen...«).

Wenn man im Bereich der Museumsdokumentation arbeitet, so ist das Thema allerdings schon etwas vertrauter. Bei der Einführung des Computers braucht man als normaler Museums-mensch ganz offensichtlich Beratung durch irgendwelche Computermenschen - ist doch klar, oder? Wir sollten uns hier aber nicht schon deswegen für Propheten halten, weil eine Entwicklung bei uns etwas früher sichtbar wurde als an anderen Stellen. Eine vom Institut für Museumskunde 1990 publizierte Broschüre von Lenore Sarasan<sup>6</sup> ist ein guter Hinweis darauf, daß ein Blick über die Landesgrenzen durchaus ein Blick in die Zukunft sein kann. Das Heft ist heute aktueller als je zuvor und die darin gegebenen Ratschläge zum Umgang mit Softwareberatern werden - sehr zu unserem Schaden - noch viel zu wenig beachtet.

---

<sup>6</sup> Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 30: Jane Sunderland und Lenore Sarasan, Was muß man alles tun, um den Computer im Museum erfolgreich einzusetzen? Mit einer Einleitung von Christof Wolters. Berlin 1990. ISSN 0931-7961 Heft 30.

Vor der Wiedervereinigung hätten wir wohl alle beim Wort »Museumsberatung« fast ausschließlich an irgendwelche staatlichen Stellen der Bezirke bzw. Bundesländer gedacht, gegebenenfalls auch an Museumsverbände oder Landesmuseen. Diese Strukturen wurden erneuert oder bestehen auch heute noch. Trotzdem bedeutet die Wiedervereinigung eine Zäsur. Damals entstand nicht nur eine erschreckende neuartige Akademiker-Arbeitslosigkeit bei den Ost-Kollegen, damals dachten viele Leute auch (etwas naiv, wie man heute zugeben darf), daß man - erleichtert durch den Enthusiasmus der neu auszudenkenden Staatsform - nun ein paar grundlegende Reformen anpacken könnte. Damals war es nicht nur meine These, daß den Museumsämtern die Sachkompetenz für Dokumentation entgleiten würde, wenn sie sich bei dem neuen Thema »Computer« nicht sachkundig machen würden.

Natürlich gab es auch vor der Wende schon viele Kollegen, die ohne feste Stelle Ausstellungen vorbereiteten, Kataloge schrieben usw.; als einen eigenständigen Beruf sahen das damals erst ganz wenige an. Die Entwicklung in dieser Richtung war aber nicht schwer vorherzusehen. Irgend jemand mußte den schnell wachsenden Bedarf decken. Aber: Welcher Museumsträger oder welches Bundesland begeistert sich schon für überregional oder langfristig relevante Investitionen in so unverständliche Dinge wie Datenkataloge, Thesauri, Museumssoftware oder vielleicht sogar eine Beteiligung an nationalen oder gar internationalen Standardisierungs- und Entwicklungsarbeiten? Immer wieder hörten wir von den Verantwortlichen nur »Warum sollen wir für andere...?«, und so öffnete sich die Tür für etwas, was wir noch vor zehn Jahren »amerikanische Verhältnisse« nannten und erst einmal als Fehlentwicklung empfanden.<sup>7</sup> Die vom Geldmangel der öf-

---

<sup>7</sup> »...und erlaubt ganz klare Vorhersagen für die Bundesrepublik Deutschland: Ohne zusätzliche Anstrengungen werden sich notwendigerweise »amerikanische« Verhältnisse ergeben, d.h. es wird sich an der ja auch für konventionelle Dokumentationen geltenden babylonischen Sprachverwirrung wenig ändern, wir werden eine Vielzahl inkompatibler, mit hohen und immer wieder neu anfallenden Entwicklungskosten belastete Systeme bekommen. Es steht zu hoffen, daß uns eine nachträgliche Reinigung eines solchen Augiasstalls erspart bleibt.« (Christof Wolters, Vorschläge zur Planung zentraler Dienstleistungen für Museen in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West). In: Museumsblatt 2, 1990, s. 11.

fentlichen Hand mächtig beförderte - quasi angelsächsische - >Staatsferne< in Kulturangelegenheiten könnte aber auch Vorteile haben - eine (hoffentlich) wachsende >Kulturkompetenz der Bürger<.

*Was hat sich in den letzten Jahren konkret geändert, was sind die neuen Rahmenbedingungen? Und reagieren die Museen darauf? Und gegebenenfalls wie?*

- *Institutionelle Entwicklungen innerhalb des Museums* hängen alle mehr oder weniger mit der manchmal beschwörend, manchmal drohend, nicht selten auch gebetsmühlenartig wiederholten Geldknappheit der öffentlichen Hand zusammen. Diese führt - je nach Blickwinkel und Interessenlage des Betrachters - zu Diskussionen über eine *betriebswirtschaftlichere Museumsführung* (Stichworte: Budgetierung, Privatisierung, Outsourcing, neue Trägerschafts-, Betriebs- und Finanzierungsmodelle usw.), über Sponsoring, Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiter und nicht zuletzt auch immer wieder über den Computer - mit den von ihm erwarteten, aber anscheinend nicht immer eintretenden (oder nur schwer meßbaren) Rationalisierungsvorteilen. Die noch niemals in der Geschichte des Museums jemals auch nur im geringsten angezweifelte oder gar bestrittene Geldknappheit wird allerdings von manchen Kollegen als eine vorübergehende Schwierigkeit angesehen - à la »Auch dieses wird vorübergeh'n«. Warten wir's ab.
- *Staatliche Initiativen* stehen uns bevor. Noch kaum in unseren Museen diskutiert (bestenfalls unter dem Euphemismus >Gütesiegel<), bei manchen kommunalen Museumsträgern aber bereits in Vorbereitung oder auch schon in der Durchführung, sind Maßnahmen in Richtung auf eine strengere Auswahl der von der öffentlichen Hand zu fördernden Projekte und Einrichtungen. Stichworte sind der in unseren Kreisen noch weitgehend unbekanntes Begriff >Qualitätsmanagement<. Museen mit öffentlich-rechtlicher Trägerschaft blüht die *Entwicklung fiskalischer Maßstäbe zur quantitativen Bewertung der Förderungswürdigkeit eines Museums und seiner Aktivitäten*. Ich darf dabei nicht unerwähnt lassen, daß solche Dinge in anderen Ländern zwar noch nirgends zu einer Blüte der Dokumentare, aber regel-

mäßig zu drastischen Verbesserungen bei der Dokumentation geführt haben.

- *Die beruflichen Entwicklungen* spielen sich weitgehend vor dem Hintergrund des Arbeitsmarktes ab - wachsende Arbeitslosigkeit, eingefrorene oder gar abmagernde Stellenpläne, sich verändernde Berufsaussichten bei den Ausbildungsgängen, aus denen sich traditionell die späteren Museumsmitarbeiter rekrutier(t)en.

*Staatliche Reaktionen* darauf sind Maßnahmen wie Umschulung, Fortbildung in Richtung auf andere Berufsbilder wie z.B. die vom Arbeitsamt gesponsorte Zusatzausbildung zum >Wissenschaftlichen Dokumentar<. Zu nennen sind hier aber auch neue Ausbildungsgänge, die den Anforderungen des Arbeitsmarktes besser genügen sollen. Typische Beispiele sind die >Museumskunde< an den Fachhochschulen in Berlin und Leipzig sowie entsprechende Spezialisierungen in Stuttgart.

*Persönliche Reaktionen* sind nicht nur Resignation, sondern auch recht überzeugende, durchaus nicht von vornherein zum Scheitern verurteilte Versuche, sich selbständig zu machen und daraus ein neues Lebensgefühl zu entwickeln.

Wie man die Sache aber auch dreht und wendet, niemand scheint kurz- oder mittelfristig eine Vermehrung der Stellen im Museum zu erwarten. Und neben der schon immer vorhandenen kleinen Gruppe freiberuflich arbeitender Kollegen entwickeln sich peu à peu eigenständige Berufsbilder, darunter auch die Museumsberatung. Es wäre sicher zu stark vereinfacht, dieses neue und noch nicht genau umreißbare Berufsbild allein als Reaktion auf einen schrumpfenden Stellenmarkt zu verstehen. Oft genug wird diese Museumsberatung schon deswegen nötig, weil sie Kenntnisse und Fertigkeiten erfordert, für die die typischen Museumsleute nicht ausgebildet werden und die daher Kollegen aus anderen Fachrichtungen anziehen. Typische Beispiele für solche Gebiete sind (ohne Rangfolge) Ausstellungswesen, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, Betriebswirtschaft, Recht und Verwaltung, Inventarisierung und Dokumentation, Sammlungsmanagement, Bibliotheks- und Archivwesen, Neue Medien, Kli-

matechnik, Kulturstatistik, Besucherforschung, Publikationswesen und ganz allgemein die Anwendung moderner Techniken.

Bis zu einem gewissen Grade hat es diese Kooperation natürlich schon immer gegeben, es war schon immer ganz selbstverständlich, für manche Aufgaben Spezialisten anderer Fachgebiete heranzuziehen. Neu ist, daß daraus ein eigener Beruf wird. Es sieht also ganz so aus, als zöge auf diesem Wege auch bei uns eine im Museum lange verzögerte Professionalisierung und die damit anscheinend unausweichlich einhergehende Spezialisierung ein.

Wir könnten lange darüber diskutieren, ob uns das gefällt und wie positiv oder negativ solche Entwicklungen sind. *Wir müssen aber alle lernen, damit umzugehen* - wir, das sind nicht nur die stolzen Besitzer der weniger werdenden Stellen, wir, das sind auch die freiberuflich arbeitenden Kollegen vieler Disziplinen, das sind die Leute, die an Fachhochschulen und Universitäten eine mehr oder weniger zeitlose oder zeitgemäße Ausbildung vermitteln oder vermittelt bekommen, wir, das sind nicht zuletzt die Träger der Museen. Und auf diesem Weg wollen wir heute einen ersten Schritt machen und mit Kollegen aus Ländern sprechen, in denen diese Entwicklung bereits sehr viel weiter gediehen ist als bei uns (wie z.B. in England) oder gar seit langer Zeit ein ganz normaler und üblicher Teil des nur geringfügig von der Idee des >öffentlichen Dienstes< geprägten Berufslebens ist (wie in den USA). Wir wollen wissen, was da auf uns zukommt und dabei vielleicht auch ein paar Härten, Fehler, Probleme, Kosten usw. vermeiden.

Denn spätestens beim Einsatz des Computers werden alle schlummernden oder sorgfältig verbuddelten Probleme herauskommen, das wird aber - wie bei allen anderen menschlichen Tätigkeiten auch - nicht automatisch zu einer Lösung führen, auch die Verdrängung wird ihre traditionell führende Rolle weiterspielen. Wir können das nicht prinzipiell ändern, ich würde aber gerne das neue Berufsbild des Museumsberaters als eine Chance zur Verbesserung der Museumsqualität sehen.

Ob dies auch wirklich eintritt, wird nicht allein von den Museumsberatern, sondern ganz wesentlich auch von ihren Auftraggebern abhängen. Zahlreiche Fragen stellen sich hier: Können die Museen >zuhören<, können sie die Notwendigkeit einer zusätzlichen Beratung *erkennen* und sind sie bereit (und in der Lage), gute Arbeit dann auch angemessen zu *honorieren*? Oder delegieren die Museen die Aufgabe weiterhin so weit wie möglich nach >unten< - an ABM-Kräfte, Praktikanten, Magaziner, Volontäre, Sekretärinnen? Sind diese Leute für so eine >Beratungsaufgabe< ausreichend gerüstet? Kann sich ein freiberuflich arbeitender Mensch überhaupt den Luxus leisten, einem Museum reinen Wein einzuschenken oder führt ihn das einen Schritt weiter in Richtung Konkurs oder Arbeitslosigkeit? Lohnt es sich für den Berater, sich fortzubilden oder sollte er lieber einen pragmatischen Umgang mit der Frage der eigenen Kompetenz pflegen? Führt er seine Geschäfte nach dem Motto »Einsam sind die Tapferen« oder kann auch er sich eine echte und zuverlässige Kooperation mit anderen Museumsberatern denken? Sind wir vielleicht dabei, etwaige Aus- und Weiterbildungsdefizite auf den Schultern der Museumsberater abzuladen? *Haben wir schon voll akzeptiert, daß wir wirkliche Änderungen in der Museumsdokumentation nur bekommen, wenn wir uns selber ändern?*

Zahllose weitere Fragen schließen sich an. Um aber unseren eigenen Ratschlägen zu folgen (was immer das Schwerste ist), wollen wir zunächst einmal zuhören.

Klaus Bulle und Robert Strötgen: Bericht über den von  
Jim Blackaby, Richard Light und Leonard Will  
abgehaltenen Workshop

Der hier vorgelegte Text soll weniger die Vorträge des Workshops protokollieren, als auf der Grundlage dieser Vorträge und Diskussionen sowie eigener Erfahrungen und weiterer Quellen Themen und Ergebnisse dieses Workshops pointiert zusammenfassen. Wir wollen damit Museen, die mit Beratern zusammenarbeiten oder über einen solchen Einsatz nachdenken, ebenso ansprechen wie Personen, die als Berater tätig sind oder werden wollen. Diesen wird ein thematisch strukturierter und zusammenhängender Text wohl mehr helfen als eine Wiedergabe der Referate - sicherlich um den Preis, daß die subjektiven Erfahrungen der Referenten sowie ihre stark individuellen und kunstvollen Vorträge in den Hintergrund treten. Dafür bitten wir die Referenten um Nachsicht und bedanken uns gleichzeitig bei ihnen sowie bei dem Institut für Museumskunde für die Anregungen und Materialien, die sie uns über die Vorträge hinaus gegeben haben. Und wir hoffen, damit eine erste Orientierungshilfe für Museen und Berater zur Verfügung stellen zu können. Zur Vertiefung fügen wir im Anhang ein Adreß- und Literaturverzeichnis bei.

*Vorstellung der Referenten und Programm*

Der Workshop »Museumsberatung als Beruf« wurde durch die Herkunft und die Berufsbiographien der drei Referenten bestimmt, die aus der Sicht einer langjährigen Berufserfahrung - sowohl in der Rolle des »Mitarbeiters« als auch in der des »Beraters« von Museen - über die Verhältnisse in Großbritannien und den USA berichteten.

- *Jim Blackaby* (USA) nennt die Problematik einheitlicher Objektbezeichnung und die sinnvolle Verknüpfung der zahlreichen Informations- und Dokumentationssysteme innerhalb eines Museums als Triebfeder seines Handelns. Er studierte englische Literatur (speziell romantische Dichter und

Film) und war danach als Hochschuldozent und Museumskurator (derzeit [1998] am Walker Art Center, Minneapolis, MN, USA) tätig. Als Systementwickler liegen seine speziellen Arbeitsgebiete in Museumsstandards (z.B. als Mitherausgeber der »Revised Nomenclature for Museum Cataloging«), Software für Sammlungsmanagement, Fernunterricht, Inter- und Intranet-Anwendungen, Text-Suchmaschinen sowie Digital Resource Management. Als freier Museumsberater arbeitete er zwischenzeitlich für etwa 10 Jahre in Washington, D.C.

- *Richard Light* (GB) bezeichnet sich selbst als »museum and SGML consultant«. Er studierte Mathematik und theoretische Physik. Nach kurzer Tätigkeit als Informationswissenschaftler arbeitete er ab 1976 für 14 Jahre bei der Museum Documentation Association. Schwerpunkte seiner Arbeit dort waren Dokumentationsstandards und Softwareentwicklung. Seit 1991 arbeitet er als freier Berater, sein spezielles Interessengebiet liegt in strukturierten Dokumentsprachen (SGML/ XML). SGML-Projekte führt er auch außerhalb von Museen (z.B. im Gesundheitswesen) durch.
- *Leonard Will* (GB) interessiert sich besonders für die Organisation wissenschaftlicher Information. Er studierte ebenfalls Physik und arbeitete anschließend in der physikalischen Forschung. Über sein Interesse für wissenschaftliche Informationsdienste und eine Zusatzqualifikation als Bibliothekar wurde er 1979 Leiter der Bibliothek und Informationsdienste am Science Museum in London. Dort führte er ein computergestütztes Dokumentationssystem ein und war neben der Bibliothek auch für die Bild- und anderen Archive verantwortlich. 1994 trat er in den Vorruhestand, seither arbeitet er als freier Berater (seit 1996 gemeinsam mit seiner Ehefrau unter dem Namen »Willpower«). Er betreut u.a. die Homepages des CIDOC und der britischen ICOM-Sektion. Neben Museen sind auch Bibliotheken, Archive und andere Organisationen seine Auftraggeber.

Während des ganztägigen Workshops hielten die drei Referenten jeweils zwei Kurzvorträge mit anschließender Diskussion. Diese waren im einzelnen:

- *General (political) background* (Jim Blackaby): employment framework in the US and GB: general developments in employment practice; museum-specific developments; different ways of being a >consultant<; the role of professionally provided consultancy programs such as the Museum Assessment Program or the museum accreditation system in the US.<sup>8</sup>
- *General viability* (Leonard Will): making a career out of museum consultancy; >serial monogamy< vs. multiple clients; the role of non-museum contracts; appropriate degrees of specialisation for a consultant; the value (and perils!) of independence.<sup>9</sup>
- *Museum documentation consulting* (Richard Light): types of project where consultants can be involved; doing the work or advising; the importance of using consultants as resources to instruct and guide the staff as much as outside problem solvers; respective roles of museum and consultant; the role consultants play in the national/international scene providing cross-fertilization.<sup>10</sup>
- *Skills* (Jim Blackaby): background for museum documentation consultants; continuous professional development; special subjects (museum, library, archive; type of collection; project management and quality management etc.);

---

<sup>8</sup> *Allgemeiner (politischer) Hintergrund* (Jim Blackaby): Beschäftigungs-Rahmenbedingungen in den USA und GB: Allgemeine und museumsspezifische Entwicklungen bei der Beschäftigungspraxis, verschiedene Arten von Beratern - die Rolle professioneller Consulting-Programme wie des Museum Assessment Program oder des Museum Accreditation System (USA).

<sup>9</sup> *Machbarkeit* (Leonard Will): Museumsberatung als Beruf - Arbeitsweise >Full-Time für ein Museum< oder >gleichzeitig für mehrere Museen<? - die Rolle von Arbeiten für >Nicht-Museen< - Grad der Spezialisierung, ganzheitliche Vorgehensweisen - Wert (und Gefahren!) der Selbstständigkeit.

<sup>10</sup> *Beratung bei der Museumsdokumentation* (Richard Light): Bei welcher Art von Projekt kann ein Berater beteiligt werden? - selber durchführen oder nur beraten? - Berater als hausinterne Helfer und als externe Problemlöser - Rollen des Museums und des Beraters - die Rolle der Berater beim nationalen und internationalen Wissenstransfer.

professional standards; accreditation; intellectual property; skills transfer; >personal< specialisations.<sup>11</sup>

- *Organisational issues* (Leonard Will): independent agent or agency with specialised staff; isolation and/or (project-oriented) networking with other consultants; local or regional focus.<sup>12</sup>
- *Contractual issues* (Richard Light): types of relationship between museums and consultants; where does the consultant work?; rights and obligations; contracts; pricing/cost; insurance; etc.<sup>13</sup>

Bei dem nun folgenden Bericht werden wir - wie übrigens die Referenten und die Beiträge der Teilnehmer auch - von der im Programm ausgedruckten Reihenfolge gelegentlich etwas abweichen.

## *Allgemeiner Hintergrund*

Die Ursachen für einen zunehmenden Bedarf der Museen an (externer) Beratung sind vielfältig und in den im Rahmen der Tagung betrachteten Ländern teilweise unterschiedlich. Als allgemeine Faktoren kommen in den USA und Großbritannien in Frage:

- *Strukturwandel*: Knapper werdende öffentliche Haushaltsmittel, besonders im Kulturbereich, machen es notwendig, andere Finanzquellen aufzutun. Gleichzeitig werden immer mehr Museen in privater oder öffentlicher Trägerschaft - und mit teilweise anderen als den bisherigen Ansätzen und Zielen - neu gegründet und treten in Konkurrenz zu den etablierten. Das Bild der Museen in der Öffentlichkeit ändert sich: Museen geraten stärker als früher unter

---

<sup>11</sup> *Kenntnisse, Fertigkeiten* (Jim Blackaby): Berufserfahrungen als Basis für Beratungstätigkeit - Fort- und Weiterbildung - Anwendungsgebiete (Museum, Bibliothek, Archiv; Art der Sammlung, Projekt-Management und Qualitätssicherung usw.) - professionelle Standards - Akkreditierung/Zertifizierung - Urheberrechte - Transfer von Kenntnissen und Fertigkeiten - >persönliche< Spezialisierung.

<sup>12</sup> *Organisatorisches* (Leonard Will): Unabhängiger Berater oder Firma mit Spezialisten - Einzelkämpfer bzw. (projektbezogene) Kooperation mit anderen Beratern - lokale oder regionale Schwerpunkte.

<sup>13</sup> *Vertragsangelegenheiten* (Richard Light): Vertragsverhältnisse zwischen Museum und Berater - wo arbeitet der Berater? - Rechte und Pflichten - Verträge - Preisgestaltung/Kosten - Versicherungen usw.

Rechtfertigungszwang - ihre Träger und Besucher wollen detaillierter als bisher wissen, wozu sie eigentlich notwendig sind und was sie tun. Andere (kommerziellere) Freizeit- und Bildungsangebote sind direkte Konkurrenten.

- *Outsourcing*: Die Reform der öffentlichen Verwaltungsstrukturen macht es notwendig bzw. läßt es auch rentabler werden, Arbeiten, für die bisher feste unbefristete Stellen oder Querschnittsämter zuständig waren, an externe Unternehmen abzugeben.
- *Konkurrenz*: Um sich im Wettbewerb um Kunden/Besucher einerseits und Geldgeber für institutionelle oder projektbezogene Förderung andererseits von den Konkurrenten positiv abheben zu können, steigt das Streben der Museen nach der Erreichung und Einhaltung von anerkannten Qualitätsstandards.

Da solche >Qualitätsstandards< im Museumswesen der Bundesrepublik Deutschland noch nahezu unbekannt sind, aber jetzt doch langsam >ins Gespräch kommen<,<sup>14</sup> werden sie weiter unten ausführlicher dargestellt und diskutiert. Wir beginnen aber mit einer kleinen Geschichte, mit der Jim Blackaby den Workshop einleitete und uns damit darauf vorbereitete, daß das Zustandekommen und das >Funktionieren< einer Beratung keine rein technisch-rational zu lösende Aufgabe ist. Kulturelle Traditionen können hierbei helfen oder auch stören; amerikanische oder englische Erfahrungen (z.B. mit der Akzeptanz eines >Peer-Review<) kann man also wahrscheinlich nicht einfach >wortwörtlich< übertragen - es gilt, die für unsere Verhältnisse geeignete Methode zu finden. Also kurz die Geschichte:

### Der »Arkansas Traveller« - eine amerikanische Perspektive

Jim Blackaby erläutert das Zusammenspiel zwischen Museum, den dort permanent oder zeitlich begrenzt tätigen Mitarbeitern und externen Beratern mit der Geschichte des *Arkansas Travellers* (»The Turn of the Tune«), dargestellt in mehreren Episoden auf einem Tafelbild von Henry Chapman Mercer.

---

<sup>14</sup> Vgl. Vortrag von Axel Ermert beim Herbsttreffen 1998

Sie handelt von einem *Flatlander*, Stadtbewohner und unterwegs auf seinem Pferd, und einem *Hillbilly*, der mit seiner Familie in den Bergen sesshaft ist. Der Flatlander begegnet dem Geige spielenden Hillbilly vor dessen Haus und fragt ihn nach dem Weg nach Little Rock. Hillbilly verdreht ihm jedoch jedes Wort im Mund (»Geht dieser Weg nach Little Rock?« - »Nein, ich habe ihn noch nie *gehen* sehen ...«) und spielt nach dieser Art von Antworten immer wieder denselben Anfang einer bekannten Volksliedmelodie. Erst als der Flatlander ihn fragt, ob er denn nicht wüßte, wie das Lied weiterginge und ihm anschließend den Schluß vorspielt, schöpft der Hillbilly Vertrauen und lädt den Flatlander zum Übernachten ein.



Was lernen wir daraus für die Beziehung zwischen *Information Consultants* und Museen? Erstere verfügen über ein Spezialwissen, das die anderen, siehe Hillbilly, nicht ha-

ben. Die Museen dagegen verfügen über eine tiefe Erfahrung ihrer eigenen (Um)Welt, sie benötigen jedoch die Consultants, um ihr Wissen abzurunden und optimal anwenden zu können.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich aus dem Nebeneinander des Information Consultants als >Lonely Ranger< bzw. >Outsider< - zuständig für Expertise und Konzepterstellung - und den befristet, für konkrete Projekte angestellten Mitarbeitern, den >Hired Hands<, sowie den Mitarbeitern anderer - meist größerer - Museen, >Your Peers<, die sich zwecks Erfahrungsaustausch und Modernisierung bestimmter Aspekte mit der Evaluation vor Ort befassen.

### Qualitätsstandards in den USA

Seit Anfang der 70er Jahre führt die American Association of Museums (AAM) ein Akkreditierungs-Programm durch, das besonders hohe Standards bei der Bewertung von Museumsaktivitäten ansetzt. 1980 wurde jedoch deutlich, daß es auch darum gehen mußte, den Museen überhaupt die Bedeutung von Standards zu vermitteln und ihnen bei der Verbesserung ihrer Tätigkeiten zu helfen. Die wichtigsten Ziele des damals ins Leben gerufenen sogenannten >Museum Assessment Program< (MAP) sind daher die Identifikation von Stärken und Schwächen des Managementsystems und die anschließende Entwicklung eines Plans für notwendige Verbesserungen.

In einer ersten Phase (MAP I) werden den Museen zunächst Hilfsmittel an die Hand gegeben für eine Selbst-Evaluation, die dann durch die Einschätzung eines externen Gutachters ergänzt wird. Die Kosten dafür - insbesondere für die Honorare und Spesen der insgesamt über 900 Berater, die meist besonders qualifizierte Mitarbeiter anderer Museen sind - werden vom Institute of Museum and Library Services (IMLS) übernommen. Im Vordergrund von MAP I stehen vor allem allgemeine Fragen der betrieblichen Organisation, Finanzierung und Verwaltung der Museen.

Als diese Untersuchungen einige Male durchgeführt waren, stellte sich heraus, daß es vor allem die Bereiche der Sammlungspflege und -verwaltung waren, bei der die Museen zusätzliche Unterstützung brauchten. Daher wurde eine zwei-

te Evaluierungsphase (MAP II) entwickelt, die genau dies zum Inhalt hat. Museen, die hieran teilnehmen, räumen danach in der Regel der Dokumentation und langfristigen Bewahrung ihrer Sammlungen einen höheren Stellenwert ein als bisher. Denn es gelingt ihnen nicht nur, die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Geld und Personal) besser zu nutzen. Indem sie außerdem in einem Bericht die notwendigen Veränderungen dokumentieren, belegen sie auch gegenüber Geldgebern und übergeordneten Behörden ihre Annäherung an die geforderten Standards. In der Regel erreichen jene Museen, die die zweite MAP-Phase erfolgreich abgeschlossen haben, etwa anderthalb Jahre später auch die Akkreditierung durch die AAM.

Von entscheidender Bedeutung für die veränderte Auffassung gegenüber Fragen der Sammlungsverwaltung und -dokumentation sind aber auch die gestiegenen Ansprüche an die Fähigkeit der Museen, ihre Sammlungen der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Unter dem daraus entstandenen Erwartungsdruck veränderten sich bereits traditionelle Berufsbilder, und bei der Neudefinition von Verantwortlichkeiten wurde mehr Gewicht auf den Vermittlungsaspekt gelegt. Außerdem entstand ein Bedarf an zusätzlichem, gut ausgebildetem und erfahrenem Personal mit einer umfassenden Sichtweise für organisatorische Strukturen sowie der Fähigkeit zu Teamarbeit und planerischer Tätigkeit. Gleichzeitig entwickelte die AAM ein weiteres Assessment-Programm (MAP III), mit dem - wiederum unterstützt durch ein Netzwerk professioneller Berater - den Museen Hilfe bei der Verbesserung ihrer Besucherorientierung angeboten wurde.

## Qualitätsstandards in Großbritannien

In den vergangenen vierzig Jahren gab es in Großbritannien, trotz wirtschaftlicher Rezession und knapper werdender öffentlicher Haushaltsmittel, viele Neugründungen von Museen, teilweise in privater Trägerschaft oder unter ehrenamtlicher Leitung. Es ist offensichtlich, daß es unter solchen Umständen nicht immer einfach war, die Initiatoren neuer Museen von der Bereitstellung notwendiger Ressourcen und der Anwendung bestimmter Mindeststandards bei der langfris-

tigen Pflege und Verwaltung ihrer wachsenden Sammlungen zu überzeugen.

Einige der für diesen Bereich zuständigen Organisationen - die Museums & Galleries Commission (MGC), die Area Museum Councils (AMCs) und die Museum Documentation Association (MDA) - waren deshalb bemüht, die ihnen zur weiteren Verteilung an die Museen zur Verfügung stehenden Fördermittel so einzusetzen, daß dort ein Anreiz für die Einhaltung und interne Weiterentwicklung von standardisierten, hauptsächlich dokumentarischen, Verfahren gegeben war. In dieser Strategie spielte und spielt das sogenannte *>Museum Registration Scheme<* eine wichtige Rolle.

In einer ersten Phase wurden die Kriterien der Registrierung bewußt sehr niedrig angesetzt, um einer großen Zahl von kleinen unabhängigen Museen den Zugang zum MGC-Register nicht zu versperren. Denn gerade sie waren es, bei denen ein hoher Bedarf an Anleitung und Beratung festgestellt wurde. Ohne die formale Registrierung blieb den Museen fortan eine Förderung nicht nur durch die AMCs oder die MGC, sondern auch durch andere private Stiftungen und öffentliche Stellen versperrt.

Durch diesen Zwang hat die Registrierung seit 1988 aber ganz wesentlich zur Modernisierung der meisten britischen Museen geführt. Denn die Unterstützung beim Erreichen der durch die MGC festgelegten Richtlinien, die u.a. durch die AMCs und deren beauftragte Berater geleistet wurde, war im Prinzip eine Form intensiver Fortbildung bzw. zeigte Bereiche notwendiger Weiterbildung auf. Durch die Registrierung wurde ein Hauptaugenmerk der Arbeit im Museum wieder auf den Bereich der Sammlungsverwaltung und -dokumentation gelegt und es dem Museumspersonal erleichtert, deren Bedeutung auch gegenüber den Trägern des Museums zu vermitteln. Nicht zuletzt hat die MGC durch die Förderung der dokumentarischen Standards deutlich gemacht, daß der verantwortliche Umgang mit ihrer Sammlung eine wesentliche Voraussetzung für besucherorientiertes Handeln im Museum ist: für einen besseren öffentlichen Zugang zu den Sammlungen und erweiterte Möglichkeiten der Forschung und Vermittlung. Heute haben über 1.800 der insgesamt etwa 2.500 britischen

Museen bereits die zweite Phase der Registrierung erreicht, bei der erweiterte Standards und aktualisierte Richtlinien zugrunde lagen.

Richard Light merkt dazu ein weiteres wichtiges Merkmal für die britische Situation an, das wieder unmittelbar mit dem permanenten Sparzwang zu tun hat, unter dem die dortigen Museen seit längerem stehen. Die dadurch u.a. erfolgte Befristung von Arbeitsverträgen hatte als Positivum, daß damit ein weiterer Anreiz entstand, gute Arbeit zu leisten. Die Wissenschaftler sind so immer häufiger genötigt, ihr Schicksal in die eigene Hand zu nehmen - evtl. sich also auch selbständig zu machen.

### Vergleich: Deutscher und anglo-amerikanischer Hintergrund

Im Vergleich der hiesigen zur Situation in den USA oder in Großbritannien fällt auf, daß es in der BRD keine vergleichbare Institution wie die American Association of Museums oder die Museums & Galleries Commission gibt, die mit ähnlicher Durchsetzungskraft und Wirkung nationale Standards - nicht nur bei der Dokumentation - vertreten könnte. Nicht einmal für die Verabschiedung einer Definition der allgemeinen Aufgaben eines Museums fand sich auf der Jahrestagung des Deutschen Museumsbundes 1997 die nötige Mehrheit. Dadurch gewann zwar der - 1998 endlich in deutscher Übersetzung erschienene - »ICOM Kodex der Berufsethik«<sup>15</sup>, in dem auch der Umgang mit den Sammlungen geregelt ist, an Bedeutung. Die Umsetzung dieser Regeln in den Museen geschieht jedoch völlig freiwillig und ist z.B. für die finanzielle Förderung durch staatliche Stellen fast immer noch ohne Belang.

Die *Ursachen* für den auch hierzulande steigenden Bedarf an externer Beratung liegen daher vordergründig in einem anderen Bereich. Der häufigste Grund ist eher eine Mischung aus Sparzwang, der anstatt der Einrichtung einer festen

---

<sup>15</sup> Zu beziehen über ICOM Deutschland, Geschäftsstelle, In der Halde 1, 14195 Berlin oder <http://www.musmn.de/icom/icomcode.htm>.

Stelle nur die Beschäftigung zeitlich befristeter Honorarkräfte zulässt, und Hilflosigkeit gegenüber der als zeitgemäß empfundenen Einführung der EDV, die zugleich >absolut unbegreiflich< und mit unverhältnismäßig hohen Anschaffungskosten für Hard- und Software verbunden zu sein scheint. Die EDV-Beratung wird dann zur Eingangstür, um hinter den Kulissen der Museen einen ganz ähnlichen Bedarf nach allgemeiner Managementberatung - Personalentwicklung, Projektmanagement, Finanzplanung, usw. - zu entdecken, wie es in den amerikanischen Museen während der ersten Phase des Museum Assessment Programs ebenso der Fall war.

Wenn das *Ziel* der Beratung in Deutschland also auch nicht anders aussieht als in den USA oder Großbritannien, wer soll dann aber für die Beachtung der dabei notwendigen Standards sorgen? Letztlich liegt es wohl in der Eigenverantwortung der Berater, sich in einer Art Selbstverpflichtung an den vorhandenen internationalen Regeln, wie dem ICOM-Kodex oder dem britischen Dokumentationsstandard für Museen (SPECTRUM), zu orientieren.

## *Machbarkeit*

Die Frage nach der »Machbarkeit« selbständigen und beratenden Arbeitens wirft Probleme der Organisation auf. Was ist zu beachten, um Projekte erfolgreich durchzuführen? Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen? Auch die Frage nach eigenen Fähigkeiten ist hier relevant (dazu unten in Kapitel »Kenntnisse und Fertigkeiten« mehr).

## Organisatorisches

Leonard Will verweist darauf, daß bei einer freien Berater-tätigkeit mit einem langsamen Start gerechnet werden muß und ein entsprechend langer Atem nötig ist. Finanzielle Rücklagen oder andere Einkommensquellen sind daher nötig.

Die Startkosten müssen ebenfalls getragen werden. Neben allgemeiner Büroausstattung (z.B. Telekommunikation, Fotokopierer/Scanner) ist insbesondere für Berater im Bereich Dokumentation und Information ein Computer unverzichtbar.

Ein neuer Berater muß vor allem bekannt werden und Aufträge an Land ziehen. Ein Start aus dem Nichts (ohne Erfahrungen und Kontakte) ist dabei so gut wie unmöglich. Vorhandene Kontakte zu Museen und Netzwerken von Experten und anderen Beratern sind sehr wichtig. Berater können sich über direkte Schreiben an Museen, durch Werbung oder eine Internet-Homepage bekannt machen. Sie können sich gezielt bewerben oder auf Anzeigen und Anfragen antworten.

Als Berater gilt es, den Arbeitsanfall auszutarieren. Es ist selten möglich, im Umfang einer vollen Stelle selbständig zu arbeiten. Vor allem über den Preis läßt sich die Arbeitszeit regulieren: Bei einem niedrigen Preis lassen sich viele Aufträge akquirieren - was zu einem hohen Arbeitsanfall führt. Bei hohen Preisen läßt sich möglicherweise mit geringerem Arbeitsanfall das gleiche Geld verdienen. Da dann außerdem mehr Zeit für Weiterbildung zur Verfügung steht, kann die Arbeitsleistung auch qualitativ höherwertig werden.

Ein Berater muß sich über die Art seiner Kunden klar werden. Dieses dürften hier vor allem Museen sein. Aber hier bestehen teilweise erhebliche Unterschiede zwischen großen und kleinen, staatlichen und privaten Museen. Es ist auch zu klären, ob die eigenen Leistungen nur lokal oder bei entsprechender Mobilität auch national oder international angeboten werden.

Weiterhin sollte der Berater klären, welche Arten von Leistungen er anbieten kann. Neben allgemeiner »Grundberatung« (was kann und sollte überhaupt getan werden) und Hilfe bei der Entscheidungsfindung im Museum gibt es im Bereich der Dokumentation und Information eine ganze Reihe von Möglichkeiten wie spezifische EDV-Beratung, Standardentwicklung, Systemanalyse, Softwareentwicklung, Seminare oder Training von Mitarbeitern. Darüber hinaus kann sich ein Berater auf bestimmte inhaltliche Fragestellungen (oft in Überlappung mit anderen Berufen) spezialisieren, hier z.B. Dokumentation (Archiv und Bibliothek), Informationstechnik, Multimedia, Informationskioske etc.

Zu bedenken ist auch, ob eher kleinere oder größere Projekte in Angriff genommen werden sollen. Die Vorteile von

kleineren Projekten (wenige Tage bis zu einem Monat) sind in einer größeren Abwechslung und einer besseren Risikostreuung zu sehen. Es ist dabei oft möglich, mehrere kleine Projekte gleichzeitig zu betreiben. Ein kleines Projekt kann als Einführung und Einarbeitung dienen und zu größeren Folgeprojekten führen. Bei kleineren Projekten ist es aber auch erforderlich, flexibel auf die häufig wechselnden Kunden und Anforderungen zu reagieren und eine entsprechend hohe und schnelle Lernbereitschaft mitzubringen.

Längere Projekte dagegen führen dazu, daß die Fixkosten sinken: Weniger Vorstellungen und Vertragsverhandlungen sowie allgemeine Verwaltungstätigkeiten - z.B. Terminabsprachen, Angebotserstellung, Abrechnung, usw. - sind nötig. Es besteht eine größere Chance, intensiv inhaltlich zu arbeiten und dabei auch verschiedene Alternativen zu diskutieren und sie während des Prozesses noch zu modifizieren. Bei langen Projekten ist darüber hinaus das Einkommen über längere Zeit gesichert.

Für die selbständige Tätigkeit ist zu berücksichtigen, daß ein bezahlter Arbeitstag oft mehreren Tagen eigentlicher Arbeit entspricht. Dabei sind Buchhaltung und Weiterbildung ebenso einzubeziehen wie Werbung, Vorbereitung auf ein konkretes Projekt, Urlaub und Krankheit. Diese unbezahlten Tätigkeiten und Zeiten sind bei der Kalkulation der Preise zu bedenken. Der zeitliche Aufwand für ein Projekt sollte daher nie einfach über den Daumen abgeschätzt werden, um sich nicht dem Risiko unlukrativer Aufträge auszusetzen. Ein Mittel der Abschätzung ist die Anfertigung einer Arbeitsprobe und die Hochrechnung des dabei ermittelten Aufwands auf das gesamte Projekt.

Leonard Will beschreibt verschiedene Typen der Tätigkeit als Berater. Neben der selbständigen Arbeit bietet sich die Möglichkeit der Kooperation mit anderen Beratern. Dadurch können verschiedene Kompetenzen der Partner zusammengeführt und gleichzeitig die Risiken geteilt werden.

Berater können Gesellschaften gründen, um z.B. in einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) oder einer Offenen Handelsgesellschaft (OHG) die Kooperation vertraglich abzusichern oder vor allem in einer Gesellschaft mit beschränk-

ter Haftung (GmbH) Risiken einzuschränken. Eine Abwägung der verschiedenen Gesellschaftstypen würde hier zu weit führen, wird aber in der einschlägigen Existenzgründer-Literatur ausgiebig diskutiert.

Ein Berater kann darüber hinaus auch bei einer Beratungsfirma (z.B. Unternehmensberatung) als Angestellter arbeiten. Die Risiken werden dabei von der Firma getragen, dafür ist die Entscheidungsfreiheit und Flexibilität natürlich geringer als bei einer selbständigen Tätigkeit. Auch staatliche Stellen wie Museumsämter können Berater beschäftigen (vgl. Vortrag York Langenstein).

Eine Beratertätigkeit kann weiterhin als selbständige nebenberufliche Tätigkeit neben einer Anstellung an einem Museum oder einer anderen Einrichtung ausgeübt werden, sofern dazu die Einwilligung des Arbeitgebers vorliegt.

Schließlich kann ein Kunde einen Berater vorübergehend durch einen Zeitvertrag einstellen. Will verweist hier auf den Unterschied zwischen selbständigem Berater (>consultant<) und Honorarkraft (>contractor<), die im Museum eine bestimmte Arbeit nach Vorgabe des Auftraggebers erledigt (vgl. Blackabys >hired hand<). Während ein Berater dem Museum vor allem bei der Entscheidungsfindung hilft oder Anleitungen gibt, wie Aufgaben vom Personal des Museums zukünftig alleine erledigt werden können, übernimmt die Honorarkraft auf Anleitung des Museums hin eingegrenzte Arbeiten. Ist für den Berater umfassende Erfahrung unverzichtbar, bietet noch am ehesten die zeitlich befristete Tätigkeit als Honorarkraft Museumsneulingen ohne feste Stelle oder Volontariatsplatz die Chance für einen Einstieg. In diesem Zusammenhang ist auch die Diskussion um >Scheinselbständigkeit< zu betrachten. Wer überlegt, als selbständiger Berater zu arbeiten, sollte gerade am Anfang unbedingt die aktuellen Bestimmungen in dieser Frage beachten (Kriterien leicht verkürzt: keine versicherungspflichtigen Angestellten; nur ein Auftraggeber; arbeitnehmertypische, weisungsgebundene Arbeitsleistungen; kein unternehmerisches Auftreten am Markt), Informationen gibt es z.B. bei den Krankenkassen.

Mehrere freie Berater können sich für einzelne Aufträge, die eine Kombination verschiedener Fähigkeiten erfordern, zu gemeinsamen Projekten zusammenschließen. Die Kooperation ist aber in der Regel sehr aufwendig, da in großem Umfang Kommunikation (und Kommunikationsfähigkeit) unter den Partnern notwendig ist, um die unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen zusammenzubringen. In dem Team ist es sehr hilfreich, ein Mitglied die Zusammenarbeit koordinieren zu lassen. Die Arbeitsteilung und das Auftreten gegenüber dem Auftraggeber (z.B. durch einen Partner, der Subaufträge an die anderen Partner vergibt) sollten geklärt und verbindlich festgelegt werden.

Freie Berater können sich auch über eine Agentur vermitteln lassen. Dies hat den Vorteil, daß die Agentur das Marketing übernimmt und den Berater so von der Akquise entlastet. Eine Agentur verfügt oft über eine Reputation, die dem angeschlossenen Berater zugute kommt. Sie verfügt über Ressourcen wie Geräte oder Hilfsmittel, die für einen Berater alleine oft kaum bezahlbar wären. Agenturen können weiterhin Versicherungen bieten oder sogar eine regelmäßige Bezahlung gewährleisten (dann schon fast im Sinn einer Personaldienstleistungsfirma).

Für diese Leistungen sind aber auch Nachteile in Kauf zu nehmen. Die Agentur wird in der Regel zwischen 10 und 30% des Honorars für ihre Dienste verlangen. Der Berater ist weniger frei, sondern hat sich an Standards und Gepflogenheiten der Agentur anzupassen. Da er nicht die direkten Verhandlungen mit dem Kunden geführt hat, fehlt ihm oft Wissen, seine Einflußmöglichkeiten werden eingeschränkt.

Derartige Agenturen sind im Museumswesen kaum, eher im Bereich der allgemeinen Unternehmens- oder EDV-Beratung anzutreffen.

Hat sich ein Berater sehr stark spezialisiert («unique selling point»), so kann es nötig oder zumindest sehr hilfreich sein, nicht nur lokal und regional, sondern auch international seine Dienste anzubieten, um eine ausreichend große Anzahl von Kunden zu erreichen - sofern seine persönlichen Bindungen das zulassen. Eine Hilfe können dabei internationale Verbände (z.B. ICOM/CIDOC) und Konferenzen e-

benso wie das Internet darstellen. Zu bedenken ist aber, daß angesichts der schwierigen Lage auf dem Arbeitsmarkt fast alle Regierungen (trotz fortschreitender Vereinheitlichung von Niederlassungs- und Gewerbebefreiheit in Europa) - zum Beispiel bei EU-Projekten - darum bemüht sind, zunächst die eigenen >Landeskinder< zu vermitteln.

Zu beachten sind dabei neben unterschiedlichen Sprachen auch verschiedene Traditionen, Arbeitsweisen oder Regelungen in verschiedenen Ländern. Unterschiedliche Arbeitsweisen können die Kommunikation und Zusammenarbeit erschweren. Trotzdem besteht die Arbeit von Beratern oft gerade darin, gleiche oder ähnliche Prinzipien in unterschiedlichen Ausprägungen zu finden, was diese Hürden überwinden hilft. Der internationale Austausch wird allemal durch die Verwendung anerkannter Standards erleichtert, die daher auch in Museen angewendet werden sollten. Die internationale Tätigkeit eines Beraters könnte dann gerade darin bestehen, gemeinsame Standards in lokale Lösungen zu übersetzen - was allemal vielversprechender erscheint als lokale Lösungen auszutauschen.

Die angesprochenen Fragen werden von jedem, der als Berater tätig werden (oder auch einen Berater beauftragen) möchte, individuell beantwortet werden müssen. Unverzichtbar bezüglich der Organisation der Beratertätigkeit erscheint allerdings die Notwendigkeit und Bereitschaft, interdisziplinär zu arbeiten und sich mit anderen Beratern zu vernetzen.

## Vertragsangelegenheiten

Vertragsangelegenheiten werden von Richard Light im Zusammenhang der britischen Rechtsprechung und Rahmenbedingungen angesprochen. Viele Aspekte lassen sich auch auf deutsche Verhältnisse übertragen, bei anderen sind aber die unterschiedlichen Gepflogenheiten und Vorschriften zu beachten.

Ein Vertrag zwischen Berater und Auftraggeber sollte im Idealfall folgende Aspekte regeln:

- Honorar
- Detaillierte Beschreibung des Vertragsgegenstandes bzw. mindestens die Formulierung des allgemeinen Rahmens, in-

nerhalb dessen dann folglich mit größerer Freiheit die Tätigkeit erfolgen sollte. Eine detaillierte Beschreibung enthält u.a. einen Zeitplan und eine Liste der erwarteten Ergebnisse (Berichte, Broschüren, Aktionen, Leistungen).

- Regelungen zum Urheberrecht
- Übereinstimmung mit allgemeinen ethischen Codes (z.B. I-COM) sowie den Zielen des Museums
- Arbeitsort
- Arbeitswerkzeuge

Bezüglich des Honorars ist zu klären, ob Stunden- bzw. Tagessätze oder ein Festpreis für eine bestimmte Leistung gezahlt werden. Den Auftraggebern im Museum erscheinen die Honorare oft zu hoch, weil sie diese mit den Gehältern der Angestellten vergleichen und dabei übersehen, daß der Auftragnehmer auch unbezahlte Zeiten mit einkalkulieren muß.

Werden die Projektbeschreibung sowie die weiteren vertraglichen Angelegenheiten von Berater und Kunde gemeinsam erarbeitet, bietet sich für beide Parteien die Gelegenheit, die Erwartungen an das Projekt abzuklären und zur Deckung zu bringen. Die vertragliche Regelung dieser Punkte wird damit nicht überflüssig, verliert jedoch an Bedeutung.

Light empfiehlt den Abschluß einer Krankengeldversicherung, um im Fall einer Erkrankung eine Vertretung zahlen und so den Vertrag erfüllen zu können. Eine Betriebshaftpflichtversicherung ist unverzichtbar - auch wenn deren Abschluß vom Kunden möglicherweise so mißverstanden werden könnte, als wäre sich der Berater der eigenen Fähigkeiten nicht sicher.

Für den Berater ist es oft billiger, seinen Arbeitsplatz zu Hause zu nutzen, um nicht Fahrten und Unterkunft für einen Aufenthalt beim Auftraggeber zahlen zu müssen. Viele Arbeiten im Informationsbereich können inzwischen von zu Hause per Internet erledigt werden. Die Kosten für notwendige Reisen und auswärtige Aufenthalte sollten im Vertrag geregelt werden. Arbeitsmaterialien sind gegebenenfalls vom Auftraggeber zu finanzieren oder vom Berater mitzubringen.

Erstellt ein Berater ein Computerprogramm, so fällt dieses einschließlich des Entwurfsmaterials unter UrhG § 69 a-

g<sup>16</sup>. Regelungen zur Einräumung von Nutzungsrechten sollten in dem Vertrag geklärt werden. Entstehen für Multimedia- oder Internet-Angebote andere urheberrechtlich geschützte Werke (Fotografien, Design etc.), so sollte auch hier der Vertrag Bestimmungen zum Urheberrecht enthalten.

Die Bedeutung von Verträgen muß von allen Seiten anerkannt werden. Es sollte antizipiert werden, welche Probleme während der Durchführung des Auftrags auftreten könnten und wie in solchen Fällen zu reagieren ist. Verträge schaffen eine Vertrauensgrundlage – treten Schwierigkeiten auf, ist es sonst oft zu spät, ruhig und vertrauensvoll über deren Lösung nachzudenken.

Wer einigermaßen ins Geschäft eingestiegen ist, sollte sich überlegen, mit einem Rechtsanwalt einen Standardvertrag und Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) aufzusetzen, um auf dieser Grundlage zukünftige Verträge mit einer sichereren rechtlichen Grundlage abschließen zu können. Gerade bei öffentlichen Auftraggebern ist in Deutschland aber damit zu rechnen, daß Allgemeine Geschäftsbedingungen eines Beraters nicht anerkannt werden (können), sondern die Besonderen Vertragsbedingungen (BVB) der öffentlichen Verwaltung zur Geltung kommen.

Für die Abfassung von Verträgen und die Festsetzung von Honoraren könnten Berufsverbände für Museumsberater (wie z.B. bei Architekten) wichtige Hilfestellung bieten. Ebenso sind Verzeichnisse von Beratern und Zulassungsverfahren für >anerkannte< Berater wünschenswert. Derartige Einrichtungen entstehen jedoch erst ganz langsam und können diese Aufgaben bisher noch nicht erfüllen. Ein anerkannter >Code of Ethics< speziell für Museumsberater, der über die recht allgemeinen Formulierungen des ICOM-Kodex hinausgeht, liegt auch noch nicht vor. Für die Beratung bei der Museumsdokumentation könnte jedoch das Projekt DECIDOC (Développeur les

---

<sup>16</sup> § 69 bzw. der 8. Abschnitt enthält »Besondere Bestimmungen für Computerprogramme«. Gesetzestext und Kommentare zu UrhG § 69 a-g über <http://www.advoris.de/fs-main-bund-fs.htm>; ausführlicher: [http://www.seeligpreubohlig.de/veroeffentlichungen/nf\\_mbrandi\\_software.html](http://www.seeligpreubohlig.de/veroeffentlichungen/nf_mbrandi_software.html); speziell zur Frage der Urheberrechte bei der Erstellung eigener Webseiten: <http://www.uni-muenster.de/Jura.itm/hoeren/mitarbeiter/kaestner/Kurzleitfaden.htm>

EuroCompétences pour l'Information et Documentation) relevant werden, das 1997 von einem Zusammenschluß berufsständischer Vereinigungen im Bereich Bibliothek, Dokumentation und Information aus neun EU-Ländern initiiert wurde<sup>17</sup>. Dieses Zertifizierungsmodell hat zum Ziel, Qualifikationsniveaus und Ausbildungsabschlüsse für Informationsberufe grenzüberschreitend in ganz Europa vergleichbar zu machen, um die Beschäftigung im europäischen Ausland durch eine Zertifizierung nach gleichen Kriterien zu erleichtern. Es kann aber auch auf nationaler Ebene dazu dienen, daß sich selbständige Informationsfachleute durch ein solches Qualitätskennzeichen im Wettbewerb von ihren Konkurrenten abheben können.

### *Typische Beratungsfelder bei der Museumsdokumentation*

Wie bereits oben mehrmals deutlich wurde, lassen sich einzelne Beratungsleistungen nicht voneinander isolieren, d.h. die Analyse und Beratung bei der Dokumentation in einem Museum können nicht erfolgreich sein, wenn nicht parallel dazu auch grundlegende Bereiche des Managements - Betriebsführung, Konzeption, Finanzen und Verwaltung - mitbetrachtet werden. Immer stärker in den Vordergrund des Beratungsbedarfs - in Deutschland häufig sogar der erste Anlaß für diesen - rückt die Informationstechnologie (IT). Die für diesen Bereich notwendige Unterstützung bei allen Aufgaben hinsichtlich der Planung, Gestaltung, Organisation, Koordination und Kontrolle durch die Berater steht in der Praxis allerdings ebenso untrennbar neben der Weiterentwicklung organisatorischer und strategischer Grundlagen. Selbst wenn der Schwerpunkt der Beratung also auf die Museumsdokumentation gelegt wird, kann deren Ergebnis nur dann sinnvoll umgesetzt werden, wenn sie eingebettet ist in den Kontext der ganzen Institution.

Richard Light macht nochmals deutlich, daß die Sammlungsdokumentation eine so zentrale Aufgabe der Museen ist, daß

---

<sup>17</sup> Mehr Informationen dazu unter: <http://www.inf-wiss.uni->

externe Beratung eher für spezielle Projekte als für die laufende Betreuung dieser Aufgaben in Betracht kommt. Generell zu entscheiden ist außerdem die Art der Beratung: Geht es um die reine Erstellung einer Konzeption oder soll auch deren Durchführung bei externen Kräften liegen?

So ergibt sich eine weite Bandbreite möglicher Beratungsfelder in der Museumsdokumentation. Sie reicht von der reinen Dokumentationsarbeit (die entweder von konventionellen Karteikarten oder den Objekten selbst ausgehen kann) bis zur Konvertierung von >Altdaten< aus heute nicht mehr weiter verwendbaren Computersystemen in aktuellere.

Weitere inhaltliche Schwerpunkte im IT-Bereich sind Strukturanalyse und Einführung von neuen EDV-Systemen, Schulung der Mitarbeiter in Inventarisierungsprogrammen, die Erstellung von Präsentationen für das WWW oder die Entwicklung von Thesauri.

Daneben sind jedoch auch Tätigkeiten gefragt, die eher den Bereichen des Projektmanagements zuzuordnen sind. Dazu gehört z.B. die Koordinierung notwendiger Arbeiten innerhalb eines Teams aus fest angestelltem Personal und ehrenamtlichen Mitarbeitern.

Großer Bedarf besteht darüber hinaus in den Bereichen Controlling und Optimierung. Der Berater kann statistische Erhebungen an den vorhandenen Daten vornehmen, einen Überblick über die Arbeitsstände geben oder eine allgemeine Revision über die Qualität der Daten durchführen, an deren Ende dann ein >information check or shock< (Light) steht. Deshalb wird er auch häufig zur Qualitätsverbesserung der Dokumentation eingesetzt: in sowohl inhaltlich/fachlicher als auch - durch Umformung von Information - technischer Hinsicht.

Dies ist ein nicht zu unterschätzender Faktor in der Arbeit von Beratern: daß sie nämlich durch ihre speziellen Kenntnisse und Fähigkeiten in der Lage sind, die Dokumentation aufzuwerten. Sie können mehr aus den Informationen machen, indem sie sie auf andere Weise - z.B. als Objektdatenbank auf CD-ROM oder im WWW - präsentieren. Oder sie können die bereits vorhandenen Daten mit Hilfe von SGML so um-

wandeln, daß sie langzeitarchivierbar werden. Vor allem können sie dazu beitragen, anerkannte Standards (wie z.B. SPECTRUM, den britischen Standard zur Sammlungsverwaltung) in die museumsinternen Systeme einzuführen. Dies ist der große >Mehrwert< von speziellen Museumsberatern, da sie spezifische Kenntnisse und Erfahrungen zwischen den Museen, für die sie tätig sind und waren, transportieren und, anders als konkurrierende Firmen, die nicht primär für den Museumssektor tätig sind, besser für effiziente Verfahren und kompatible Systeme garantieren können.

### *Kenntnisse und Fertigkeiten*

Jim Blackaby veranschaulicht die erforderlichen Fähigkeiten für einen Museumsberater aufgrund des Organisationsschemas der Library of Congress, das das menschliche Wissen in drei Bereiche gliedert: *Memory*, *Reason* und *Imagination*. Daraus ergeben sich jeweils spezifische Fragen für jeden einzelnen Bereich:

1. Beispiele aus der Sammlungshistoriografie - Klassifikationen musealer Objekte - führen zu der Überlegung, warum diese Systematiken so gestaltet wurden. Wie ordne ich Erinnerung (>memory<)?
2. Die daran anschließende Frage ergibt sich aus den Verfahrenstechniken, die zur Entwicklung von Grundkategorien zur Inventarisierung geführt haben: Welche Datenfelder brauche ich und warum (>reason<)?
3. Um motiviert bei meiner Arbeit zu sein, brauche ich außerdem eine Vision (>imagination<). Wie muß die Arbeit gestaltet sein, damit sie allen Beteiligten Spaß macht? Entscheidend für diese Frage ist die Wahl des richtigen Werkzeugs: Es gibt keinen Grund anzunehmen, die Werkzeuge, die beim Sammeln und Verwalten von Informationen eingesetzt werden, seien dieselben, die man verwendet, um sie zu präsentieren.

Die wichtigste Voraussetzung für einen erfolgreichen Beratungsprozeß ist die Erkenntnis, daß der Berater nicht nur als Experte und Wissensvermittler in ein Museum kommt, sondern immer auch selbst Lernender ist. Durch seine Anwesen-

heit in verschiedenen Museen wird er zum Medium des Transports von Erfahrungen zwischen diesen. Dadurch kann er einerseits die Verhältnisse und Probleme in einem Haus mit anderen Augen sehen als die unmittelbar Betroffenen, zugleich aber auch erkennen und vermitteln, daß sie prinzipiell gar nicht so verschieden sind von jenen in anderen Einrichtungen.

Um sich erfolgreich am Markt behaupten zu können, sollten Berater daher über ein nur ihnen eigenes Wissens- bzw. Produktprofil verfügen, sich also zum Spezialisten entwickeln - und auf der anderen Seite wesentliche allgemeine Fähigkeiten, z.B. unternehmerischer und organisatorischer Art besitzen. Als ein Beispiel für die fachlichen Fähigkeiten eines Museumsberaters nennt Jim Blackaby den Aufbau von >Museum Information Centers<. In diesen Zentren werden die verschiedenen Informationsabteilungen Archive, Bibliothek und Sammlungsdokumentation zusammengebracht. Auch externe Informationsquellen sollen integriert werden, um den Benutzern an einer Stelle Zugang zu allen benötigten Informationen zu ermöglichen. Der Berater muß hierzu Kenntnisse über die verschiedenen Systeme innerhalb und außerhalb des Museums besitzen sowie Wege kennen, wie sich diese (z.B. über z 39.50 oder durch strukturierte Dokumentsprachen wie XML) überbrücken lassen.

Zu den Fertigkeiten unternehmerischer und organisatorischer Art gehören das Abschließen von Verträgen, das Regeln der Finanzen, Konfliktlösung sowie Projekt- und Personalmanagement. Darüber hinaus verweist Blackaby auf Fähigkeiten, die im engeren Sinn nichts mit Museen zu tun haben, sich aber doch in die praktische Arbeit einbringen lassen. So liegt eine wesentliche Fähigkeit des Beraters darin, hinter den konkreten Fall zurückzutreten und nach allgemeinen, theoretischen und übertragbaren Eigenschaften zu suchen. Aufgrund seines Erfahrungswissens kann es ihm dann gelingen, von ähnlichen früheren Problemen zu abstrahieren und aus dieser Distanz heraus Lösungen für den aktuellen Fall abzuleiten.

Blackaby weist nochmals darauf hin, daß jeder neue Auftrag nicht nur neue Anforderungen an den Berater stellt,

sondern für diesen jedesmal einen Zugewinn an Wissen und Erfahrung bedeutet. Durch die Praxis erwirbt er permanent neue Fähigkeiten. Der Einsatz von Beratern kann so im günstigen Fall zu einem Mittel des Wissenstransfers werden: Der Berater bringt sein Wissen ein und lernt gleichzeitig im Museum Neues, wovon bei dem nächsten Auftrag ein anderes Museum profitieren kann.

Für die oben genannten allgemeinen Fähigkeiten gibt es ausreichend Möglichkeiten der Fortbildung und des Trainings, für den spezielleren, fachlichen Bereich der Museumsberatung existiert diese Möglichkeit einer eigentlichen Aus- oder Weiterbildung jedoch noch nicht. Hier bieten insbesondere nationale und internationale Konferenzen die Möglichkeit, sich im Austausch mit Kollegen zu informieren. In der Entwicklung befinden sich außerdem eigene Berufsverbände: So hilft z.B. in Großbritannien eine spezielle »Consultants Group« den Museumsberatern bei ihrer Arbeit.

## *Schluß*

Zum Schluß einige Wort an jemanden, der ein - guter - Berater werden möchte:

Sie sollten sich darüber im klaren sein, daß »das Licht immer von einem selbst und nicht von außen kommen muß«, wie Blackaby es nennt. Das gilt für beide Seiten im Beratungsprozeß: den Berater und das Museum. Wenn Museen nicht selbst davon überzeugt sind, etwas verändern zu wollen, gibt es keine Projekte und auch keine Aufträge für Berater. Bei den ersten Kontakten zwischen Berater und Museum sollten daher anhand von Beispielen, also so konkret wie möglich, weniger die versteckten Probleme, sondern vielmehr die versteckten Möglichkeiten aufgezeigt werden. Überzeugen Sie die Motiviertesten! Und gehen Sie Schritt für Schritt vor!

Unrealistische Aufträge, die Sie nicht bekommen, gerade weil Sie den Auftraggeber im Vorfeld nicht von deren Realisierungschancen überzeugen konnten, hätten wahrscheinlich spätestens bei der Abwicklung tatsächlich unüberwindbare Probleme gemacht. Grundvoraussetzungen für das unternehme-

rische Handeln der Berater sollten daher unbedingt Machbarkeit und Nachhaltigkeit sein.

Immer wieder schwierig zu beantworten ist die Frage, ab wann jemand in der Lage ist, als selbständiger Berater auf den Markt zu treten. Wer bereits auf eine mehrjährige Berufserfahrung zurückblicken kann, braucht wahrscheinlich nur die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen zu klären und kann außerdem seine bereits vorhandenen beruflichen Kontakte zu potentiellen Auftraggebern nutzen und weiter ausbauen.

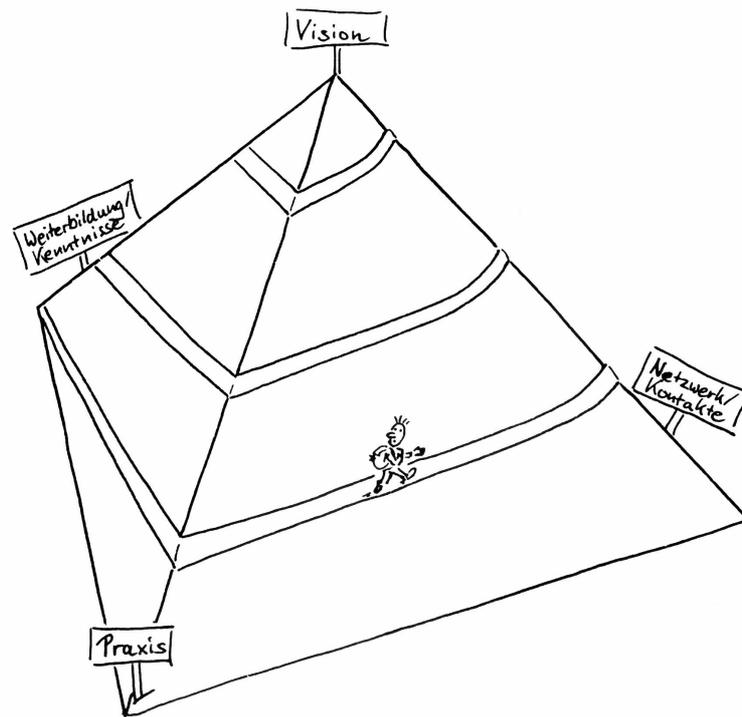
Aber wie steht es mit Absolventen der Hochschulen mit wenig praktischer Erfahrung, denen aufgrund der zunehmend schlechteren Chancen einer Anstellung gar nichts anderes übrig bleibt, als sich auf freiberuflicher Basis ins Geschäft zu bringen? Hier läßt sich mit aller Vorsicht sagen: »Unter den Blinden ist der Einäugige König«. Legen Sie sich schon früh ein spezielles Produkt- und Beratungsprofil zu, mit dem Sie sich einerseits von Ihren Konkurrenten abheben und andererseits eine bestimmte Marktlücke erschließen können. Und beginnen Sie dann Ihre Karriere als Museumsberater, bei der Sie Ihre Kenntnisse und Fertigkeiten Stück für Stück weiter ausbauen können - durch gezielte Weiterbildung und praktische Erfahrungen.

Diese Karriere läßt sich vorstellen als Pyramide mit dreieckiger Grundfläche, an der außen entlang ein Weg von unten nach oben führt und an deren Spitze eine Vision der angestrebten Tätigkeit steht. Jede der drei Kanten symbolisiert eines der drei wichtigsten Elemente, die Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere sind:

1. Berufspraxis / Referenzprojekte
2. Weiterbildung
3. Berufliche Kontakte

Den Weg bilden die organisatorischen und rechtlichen Voraussetzungen - ist er reich ausgestattet, kann der Berater bequem und schnell mit dem Auto unterwegs sein, zu Fuß ist es nicht so teuer. Die richtige Kombination aus der Beschaffenheit des Weges und der Wahl des Transportmittels ist jedoch entscheidend für motiviertes Vorwärtskommen. Un-

wesentlich ist dagegen, an welcher Ecke die Wanderung beginnt, denn nicht der steile Weg auf einer Kante, sondern nur einer, der serpentinartig von einer zur nächsten verläuft, führt sicher nach oben. Jeder Teil des Weges sollte also immer zwei der genannten Elemente verbinden. So werden durch die Teilnahme an nationalen und internationalen Konferenzen oder die Mitarbeit in Fachverbänden sowohl die beruflichen Kontakte als auch Kenntnisse und Fertigkeiten erweitert - *>continuous professional development<*. Referenzprojekte ergänzen die berufliche Praxis und tragen über den damit verbundenen Kontakt zu den Mitarbeitern in den jeweiligen Museen ebenfalls zur Erweiterung des eigenen Netzwerks bei - *>getting known and getting work<*. Und jedes neue Projekt bietet wiederum die Gelegenheit, einerseits neue Methoden und Fertigkeiten auszuprobieren und andererseits die theoretischen Kenntnisse zu verfestigen - *>lifelong learning<*. In diesem Sinne ist der Berater vor allem ein Händler und Sammler, dessen Rucksack aus Kenntnissen und praxisbezogenen Fertigkeiten an jeder Station (wert)voller wird - allerdings ohne ihn übermäßig zu beschweren. Vielmehr bewahrt ihn sein nützliches Gepäck davor, in zunehmender Höhe die Bodenhaftung zu verlieren.



(Zeichnung Anke Bulle)

## Adressen

- *Bundesministerium für Wirtschaft*, Scharnhorststraße 34-37, 11019 Berlin, Tel.: 030-2014-0; Internet: <http://www.BMWI.de> (unter anderem zwei Broschüren über Fördermaßnahmen in den alten und neuen Bundesländern); weitere Infos bei den Wirtschaftsministerien der einzelnen Bundesländer
- *Deutsche Ausgleichsbank (DtA)*, 53170 Bonn, Ludwig-Erhard-Platz 1-3, Tel.: 0228/8 31-0, Info-Line 0228/8 31-24 00, Fax: 0228/8 31-22 55, Internet: <http://www.dta> (Finanzierungsexperten für Gründungsdarlehen). Niederlassung Berlin: Sarrazinstr. 11-15, 12159 Berlin-Friedenau, Tel.: 030/8 50 85-0, Fax: 030/8 50 85-2 99
- *Deutscher Industrie- und Handelstag*, Breite Straße 29, 10178 Berlin, 030-20308-0, Internet: <http://www.diht.de> (über diese Adresse sind alle Industrie- und Handelskammern abrufbar), Infos zu Existenzgründerbörsen
- *Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.*, Friedrich-Wilhelm-Str. 2, 53113 Bonn, Tel. 0228/91 61-0,

Fax 0228/91 61-26, Internet: <http://www.bdu.de> (hier gibt es u.a. eine eigene Fachgruppe Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung)

## Literatur

- Codes of Ethics. Museums Association, 1997, 21 s. (»The second edition of the MA's codes of ethics is a useful source of guidance when faced with difficult ethical choices and also as evidence in defence of decisions if challenged.«)
- Friedrich von Collrepp, Handbuch Existenzgründung. Für die ersten Schritte in die dauerhaft erfolgreiche Selbstständigkeit. 2. Aufl., Stuttgart 1999, 452 s. + CD-ROM.
- Computerrecht. Textausgabe mit Sachregister. Einführung von Jochen Marly, 2. Aufl., München 1996 (Beck-Texte im dtv), 360 s.
- Klaus Doppler/Christoph Lauterburg, Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main 1999, 464 s. Manchmal bekommen Berater das Gefühl, mit ihren Konzepten in ein Wespennest zu stechen. Schneller als ihnen lieb ist finden sie sich dann in der Rolle eines Moderators zwischen zwei sich streitenden Parteien wieder. Wenn sie den Auftrag an dem Punkt nicht abbrechen, sondern diese Rolle ernst nehmen wollen, kann ihnen dabei u.a. die in diesem Buch beschriebene Methode des Konfliktlösungstreffens behilflich sein.
- Geht nicht gibt's nicht: Frau macht sich selbständig. Medialog Verlag 1997. Porträts von selbständigen Geisteswissenschaftlerinnen.
- Rachel Hastead, Consultants and Freelance Workers in Museums. Museums Association, 1996, 76 s. (»This report, commissioned by the MA, has three main points of reference: to establish the number and profile of freelance workers and small scale consultants within the UK museum community; to assess the implications for museum workers, museums and their collections; to identify where, within this area, the MA might offer advice and support to the museum community.«)

- Manfred Hofmann, Existenzgründung. Ein praktischer Ratgeber für alle, die sich selbständig machen wollen. 6. Aufl., Heidelberg 1996, 135 s.
- ICOM Kodex der Berufsethik: Deutsche Übersetzung. Hg. von ICOM-Deutschland. Verantwortlich für Übersetzung und Bearbeitung: Dr. Hans-Albert Treff (1993-1998 Präsident von ICOM-Deutschland), 1998, 20 s., <http://www.icom-deutschland.de/kodex.htm>
- Robert Jungk / Norbert R. Müllert, Zukunftswerkstätten: Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. 6. Aufl. München 1997, 239 s. Gute Konzepte zu entwickeln ist das eine - sie auch erfolgreich in die Praxis umzusetzen das andere. Damit der lange Atem für die »Mühen der Ebene« nicht ausgeht, ist es häufig unerlässlich, bereits für die Planung dieses Weges das ganze Team mit einzubeziehen. Wie das gehen kann, wird in diesem Buch beschrieben.
- H. Klandt / T. Finke-Schürmann, Existenzgründung für Hochschulabsolventen: So erstellen Sie einen überzeugenden Business Plan. UNICUM bei Eichhorn, Frankfurt/M. 1998. Eine der ersten deutschsprachigen Veröffentlichungen zu diesem Thema.
- Holger Meyer, Steuer-ABC für Freiberufler. 3. Aufl., München 1996 (Beck-Rechtsberater), 273 s.
- Hans-Joachim Plüskow, Erfolgreich in die Selbständigkeit. Goldmann Taschenbuchverlag, München 1995, 192 Seiten. Eine lohnende kleine Erstinvestition für angehende Selbständige.
- Lenore Sarasan, Why Museum Computer Projects Fail, in: Museum News. January/February 1981, s. 40-49.
- SPECTRUM, The UK Museum Documentation Standard, 2<sup>nd</sup> ed. - Losebl.-Ausg.- Cambridge: MDA, 1997
- Staff Development and Training: Meeting the Needs of Documentation. Proceedings of an International Conference held in Cambridge, England, 3-7 September 1990, ed. by D. Andrew Roberts, published by Museum Documentation Association, 227 s.
- Wirtschaftspolitik für Kunst und Kultur: Tips zur Existenzgründung für Künstler und Publizisten. Hg. vom Bundesministerium für Wirtschaft in Zusammenarbeit mit dem

Deutschen Kulturrat e.v., Bonn 1996. Zu beziehen beim Bundesministerium für Wirtschaft, Referat Öffentlichkeitsarbeit/Versand, Adresse s.o.

- Christof Wolters: »What's new in Germany?« In: ICOM Newsletter August 1997, s. 7-11.
- Working With Consultants. Museum Association Museums Briefing. 16/December 1997.

## Internet-Angebote von beratenden Institutionen und Museumsberatern

- ICOM: <http://www.icom.org/>
- CIDOC: <http://www.cidoc.icom.org/>
- Deutscher Museumsbund: <http://www.museumsbund.de/>
- Institut für Museumskunde: <http://www.smb.spk-berlin.de/ifm/>
- Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern: <http://www.museen-in-bayern.de/>
- Weitere regionale Museumsämter und -beratungsstellen in Deutschland:  
<http://home.t-online.de/home/Schlossbergmuseum/verb-dt.htm#D-Laender>
- Datenbank Schweizerischer Kulturgüter (oder was davon noch übrig ist):  
<http://www.dsk.ch/>
- Bildarchiv Foto-Marburg: <http://fotomr.uni-marburg.de/>
- Museum Documentation Association: <http://www.mda.org.uk/>
- Museum Computing Network: <http://www.mcn.edu/>
- Archives & Museum Informatics: <http://www.archimuse.com/>
- Canadian Heritage Information Network:  
<http://www.chin.gc.ca/>
- Getty Information Institute: <http://www.ahip.getty.edu/>
- Museum Consultancy Search:  
<http://www7.rapidhost.co.uk/conibear/consultants/FMPro?-db=consultants.fp3&-lay=consultants&-format=search.htm&-view> (das einzutippen ist eigentlich niemandem zuzumuten...)
- Friedrich Waidacher: <http://www.webmuseen.de/Waidacher/>
- arts communications (David Meili): <http://www.artscom.ch/>
- Stuart Holm: <http://www.holm.demon.co.uk/>
- Jim Blackaby: <http://www.blackaby.com/>

- Richard Light: <http://www.light.demon.co.uk/>
- Willpower Information (Leonard D. Will):  
<http://www.willpower.demon.co.uk/>
- MUSEUM.HLP (Klaus Bulle):  
<http://www.t-online.de/home/Bulle/museum.htm>
- Robert Strötgen: <http://www.stroetgen.de/>





# York Langenstein: Strukturen und Funktionen der öffentlichen Museumsberatung in Deutschland - Ein Überblick

## *Strukturelle Vielfalt als Problem und Chance*

Deutschland zeichnet sich durch eine der reichsten und vielgestaltigsten Museumslandschaften in Europa aus. Die Zahl von mehr als 5.000 Museen macht deutlich, daß Deutschland ein geschichtsbewußtes Land ist, in dem vor allem seit dem 19. Jahrhundert kunst- und kulturgeschichtliche Zeugnisse als Belege der Nationalgeschichte bzw. - bei kleinräumiger Betrachtungsweise - der Heimatgeschichte mit großem Eifer gesammelt worden sind.

Das hängt - um nur einige Stichworte zu nennen - mit dem Untergang des Heiligen Römischen Reiches Deutscher Nation zusammen, mit der Säkularisation und Mediatisierung in der Folge des Reichsdeputationshauptschlusses von 1803. Von Spöttern wegen seiner Kleinstaaterei und seiner daraus resultierenden politischen Ohnmacht geschmäht, bot dieses Heilige Römische Reich einer Fülle selbständiger weltlicher und geistlicher Territorien Entfaltungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, die unserer Kulturlandschaft eine individuelle, über die Auflösung des Alten Reiches hinaus bis heute weiterwirkende Prägung verliehen haben. Diese geschichtlichen Wurzeln als Bezugspunkte heimatlicher Identifikation haben in der Phase der Romantik und Restauration im 19. Jahrhundert auch die Entstehung von Historischen Vereinen und Museumsvereinen begünstigt, die es sich zum Ziel setzten, das durch die Säkularisation verstreute Strandgut der Geschichte zu bergen und in Sammlungen zu bewahren.

Weder das preußisch dominierte Kaiserreich von 1871 noch die Jahre der Weimarer Republik, ja nicht einmal die auf »ein Volk, ein Reich« orientierte Diktatur des Dritten Reichs vermochten einen deutschen Einheitsstaat zu etablieren. So wurde die historisch gewachsene, von großdeutscher Selbstdarstellung nur oberflächlich überlagerte Regionalkultur niemals eingeebnet, sondern schließlich sogar in der

Verfassung der föderativ strukturierten Bundesrepublik Deutschland als Basis der Kulturhoheit der Länder verankert. Doch auch unterhalb der Länderebene nehmen nach dem >Subsidiaritätsprinzip< die Kommunen als rechtlich selbständige Körperschaften die kulturellen Aufgaben - einschließlich der Organisation und des Betriebs der Museen - innerhalb ihres Wirkungskreises in eigener Verantwortlichkeit wahr. So kann von außen angebotene Museumsberatung eben nicht mehr sein als ein Dienstleistungsangebot im Rahmen des gemeinsamen öffentlichen Interesses, auch die kommunalen und privaten Sammlungen als integrierten Bestandteil des nationalen kulturellen Erbes zu pflegen und zu bewahren.

Mit der gerade angesprochenen Kulturhoheit der Länder hängt es auch zusammen, daß die Organisation der Museumsberatung in der Bundesrepublik nicht bundeseinheitlich geregelt ist, sondern sich auf Länderebene in eigenständigen Formen etabliert hat. Das mag man positiv beurteilen, weil die unterschiedlichen Betreuungsmodelle es erlauben, gewissermaßen in einer Atmosphäre konstruktiven Wettbewerbs die Fürsorge für die Museen zu optimieren. Andererseits kann man aber auch nicht übersehen, daß eine dezentral strukturierte Museumsbetreuung mit individuellen Formen der Trägerschaft und der Organisation, dazu mit nicht ganz deckungsgleicher Zuständigkeit, vor allem aber mit sehr unterschiedlicher finanzieller und personeller Ausstattung ihre Probleme aufwirft.

Selbstverständlich macht es diese föderalistische Zersplitterung nicht gerade einfach, die Interessen der Museen in der politischen Öffentlichkeit wirksam zu vermitteln bzw. die Leistungen der Museen für die Öffentlichkeit angemessen darzustellen. Auch über Kommunikationsdefizite wäre zu sprechen, die trotz der halbjährlichen Treffen der deutschen Museumsämter und Museumsverbände und der Erleichterung der Fachkontakte durch neue Wege elektronischer Kommunikation nicht ganz aufgehoben werden.

In den 16 deutschen Bundesländern läuft die Museumsberatung auf unterschiedlichen Schienen: In den Ländern Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen (hier getragen

von den Landschaftsverbänden Rheinland und Westfalen-Lippe), Rheinland-Pfalz, Sachsen und Schleswig-Holstein ist die Museumsbetreuung Museumsämtern bzw. staatlichen oder quasistaatlichen Museumsberatern als Aufgabe zugewiesen. Die staatliche Museumsberatung ist wiederum unterschiedlichen Behörden der staatlichen Kulturverwaltung angegliedert, von der Denkmalpflege bis hin zu den großen Landesmuseen. Im Falle der Anbindung an die Landesmuseen stehen deren Fachreferate, etwa die Restaurierungswerkstätten oder die Museumspädagogik, bei speziellen Problemstellungen als Ansprechpartner zur Verfügung.

Eine nur unter haushaltspolitischen Prämissen verständliche Zwitterstellung nimmt Hessen ein: Hier sind in Süd- und Nordhessen - den Landesmuseen in Darmstadt und Kassel zugeordnet - nebeneinander zwei Museumsberater /-innen tätig, wobei es sich um je eine staatliche Beamtenstelle sowie um je eine Angestelltenstelle beim Hessischen Museumsverband handelt. In allen übrigen Bundesländern obliegt die Museumsberatung den hauptamtlichen wissenschaftlichen Mitarbeitern der Museumsverbände. Diese Zweigleisigkeit betrifft auch die Bereitstellung von staatlichen Fördermitteln für die nichtstaatlichen Museen. Im Falle des Bestehens einer staatlichen Museumsberatung werden Zuwendungen für Projekte nichtstaatlicher Museen von dieser im Einvernehmen mit den vorgeordneten Behörden bewilligt. Soweit jedoch die Museumsberatung durch Museumsverbände als die berufsständischen und kulturpolitischen Vertretungsorgane der Museen erfolgt, gewähren diese aus jenen staatlichen Fördermitteln, die ihnen für die Erfüllung ihrer Aufgaben zugewiesen werden, auch die Zuschüsse zu musealen Vorhaben.

Praktisch ausnahmslos beschränkt sich die Unterstützung der nichtstaatlichen Museen aus staatlichen Mitteln bzw. aus den über die Museumsverbände bewilligten Zuwendungen auf eine reine Projektförderung mit etwas unterschiedlichen Akzenten. Ein Förderschwerpunkt sind Maßnahmen, die der Pflege und Erhaltung der Sammlungen dienen, also die Bereiche Konservierung, Restaurierung, Inventarisierung und Dokumentation. Ein weiteres Förderziel ist die Museumseinrichtung, allerdings meist unter Ausschluß von Maßnahmen

zur Herstellung oder Modernisierung des Museumsgebäudes selbst, ferner Zuwendungen zu museumspädagogischen und didaktischen Projekten oder im Einzelfall auch die Unterstützung bei wichtigen Neuerwerbungen.

Die durch unseren Kulturföderalismus so heterogene Situation im Bereich der Museumsbetreuung wird noch undurchschaubarer, wenn man weiß, daß in einzelnen Bundesländern die Zuständigkeit der Museumsberatung ebenso wie die Museumsförderung nicht nur die Fürsorge für die nichtstaatlichen, sondern auch die Betreuung der staatlichen Museen mit einschließen kann. In den meisten deutschen Ländern gibt es allerdings - schon bedingt durch die unterschiedliche Trägerschaft - eine klare organisatorische Trennung zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Museen. Diese Unterscheidung ist ja auch in anderen europäischen Ländern üblich, wie schon der in der internationalen Fachterminologie geläufige Begriff der >non-state museums< deutlich macht. Für den Museumsbesucher ist der imaginäre Graben, der die staatlichen und die nichtstaatlichen Museen voneinander trennt und über den die Brücken der Kommunikation in der Regel eher spärlich sind, allerdings weder erkennbar noch nachvollziehbar.

In Deutschland bedarf der Begriff >staatliche Museen<, der auf den Staat als Träger der großen Zentralmuseen abhebt, im Hinblick auf die schon angesprochene Kulturhoheit der Länder allerdings der Differenzierung: Träger der >staatlichen Museen< sind hier nämlich die einzelnen Bundesländer und nicht der Bund, wenn man von der >Bundeskunsthalle< und dem >Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland< in Bonn und den Bundesbeteiligungen an Stiftungen und Anstalten des öffentlichen Rechts und sonstigen Körperschaften absieht: Hierzu gehören Einrichtungen von nationaler Bedeutung wie etwa das Germanische Nationalmuseum in Nürnberg, das Deutsche Museum in München oder die Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

Die >nichtstaatlichen Museen< sind der Sammelbegriff für alle jene Häuser, die nicht vom Staat getragen oder mitgetragen werden: Es geht hier also primär um die eingangs schon angesprochene regionale Museumslandschaft, wie sie

sich vom 19. Jahrhundert an herausgebildet hat, also vor allem um die von den Kommunen und Museumsvereinen bzw. Historischen Vereinen aufgebauten Museen, aber auch um die vielfältigen Einrichtungen in der Trägerschaft von privaten Personen und Stiftungen sowie um die kirchlichen Museen, Firmen- und Universitätsmuseen und sonstige Sonderfälle.

Auf die Fülle ganz unterschiedlicher Formen der Museumsträgerschaft, die bei Beteiligung mehrerer Institutionen etwa auch in der Form eines Zweckverbandes oder einer Zweckvereinbarung organisiert sein kann, kann hier nicht näher eingegangen werden. Entscheidend für die praktische Museumsarbeit ist jedoch die rechtliche Selbständigkeit der nichtstaatlichen Museen, bzw. der Einrichtungen oder Personen, die sie unterhalten. Hieraus folgt, daß die staatliche Museumsberatung in Kategorien des Verwaltungsrechts keine Fachaufsicht und erst recht keine Rechtsaufsicht darstellt. Im Gegensatz zum Vollzug der Denkmalpflege gibt es im Bereich der fachlichen Betreuung der Museen keine Rechtsgrundlage und vor allem keine Sanktionen, um auf Museumsträger einzuwirken. So wäre selbst die Veräußerung von Museumsgut kein Tatbestand, der es den Kulturbehörden der Länder und den Museumsämtern als nachgeordneten Dienststellen erlauben würde, einzugreifen.

Ein Beispielsfall, der die Grenzen staatlicher Einwirkungsmöglichkeiten besonders deutlich macht, ist ein Rechtsstreit, der sich in den frühen 80er Jahren entzündete. Die Stadt Nürnberg plante damals die Veräußerung einer >Tüchleinmalerei< von Hugo van der Goes aus den Sammlungen der Städtischen Museen mit der Begründung, daß das Werk keinen Bezug zur Stadtgeschichte hätte. Gestützt auf Art. 75 Abs. 5 der Bayerischen Gemeindeordnung, demzufolge die Gemeinden zur »Verfügung über Sachen, die einen besonderen wissenschaftlichen, geschichtlichen oder künstlerischen Wert haben«, der Genehmigung der staatlichen Aufsichtsbehörde bedürften, untersagte die Regierung von Mittelfranken den Verkauf des wertvollen Gemäldes. In dem sich anschließenden Verwaltungsrechtsstreit setzte sich die Stadt mit der Begründung durch, daß die Regelung des Art. 75 Abs. 5 der Gemeindeordnung eine unzulässige Einschrän-

kung des kommunalen Selbstverwaltungsrechts darstelle. Seither gibt es in Bayern keine rechtliche Handhabe mehr gegen die Veräußerung von Museumsgut, und in den anderen Bundesländern wird es wohl kaum sehr viel besser aussehen. Denn auch die in der Folge veranlaßte Ausweitung der Liste nationalen Kulturguts auf die Bestände der nichtstaatlichen Museen gewährleistet keinen wirksamen Schutz der Sammlungen: Zum einen erfaßt sie nur Spitzenobjekte und zum anderen enthält sie ja kein Veräußerungsverbot, sondern nur ein Verbot der Ausfuhr aus Deutschland. Doch ganz kurz noch zurück zum Tüchlein von Hugo van der Goes als Stein des Anstoßes: Die Stadt Nürnberg hatte zwar den Prozeß gewonnen, aber im Lauf des Verfahrens offensichtlich die Bedeutung des zur Veräußerung bestimmten Gemäldes erkannt: Es hängt heute als Leihgabe der Stadt in der Ausstellung von Werken der Spätgotik im Germanischen Nationalmuseum.

Die nichtstaatlichen Museen sind also bei der Erfüllung ihrer Aufgaben weitgehend autonom. Dementsprechend liegt es auch im Ermessen der Museumsträger, ob sie Betreuungsleistungen der staatlichen Beratungseinrichtungen bzw. der Museumsverbände in Anspruch nehmen wollen. Es geht also immer um ein partnerschaftliches Zusammenwirken zwischen den Museen und den Beratungseinrichtungen, wobei die Bereitschaft zur Zusammenarbeit - wie bereits angemerkt - maßgeblich durch den »goldenen Zügel« der Gewährung von staatlichen Zuwendungen gefördert wird.

Wenn in der Museumsberatung somit Einwirkungs- und Sanktionsmöglichkeiten fehlen, wie sie etwa im Bereich der Denkmalpflege zum Schutz des baulichen Kulturguts und seiner Ausstattung zur Verfügung stehen, mag man das in kritischen Situationen gelegentlich bedauern. Doch sollte man den Mangel an Befugnissen auf dem Felde der Museumsbetreuung nicht unbedingt als einen Nachteil für die Arbeit der beratenden Institution ansehen, im Gegenteil - die Türen der Museen öffnen sich leichter, wenn Museumsberater /-innen »nur« als im Rahmen eines Beratungsangebots tätige Fachleute auftreten bzw. gesehen werden, die unvoreingenommene Empfehlungen geben können und nicht den Eindruck von

Inspektoren oder gar Inquisitoren erwecken, die nach dem Rechten sehen.

Das längerfristige Interesse an einer Zusammenarbeit steht und fällt natürlich damit, daß die fachliche Kompetenz und die Qualität der Betreuungsleistungen der beratenden Stellen tatsächlich dazu beiträgt, Probleme der laufenden Museumsarbeit zu lösen oder Projekte spürbar voranzubringen. Wichtig ist dabei ein offener Dialog, der auf der Seite des beratenen Museums keine falschen Erwartungen weckt. Deshalb sollten die Grenzen des im Rahmen der Beratungsleistungen möglichen zeitlichen und finanziellen Engagements ebenso aufgezeigt werden wie Grenzen der museumspraktischen Erfahrung bzw. des fachlichen Wissens: Es ehrt jeden Museumsberater, wenn er in Bereichen, in denen er nicht sattelfest ist, die Einschaltung von Spezialisten empfiehlt.

### *Die Funktionen der öffentlichen Museumsberatung*

Museumsberatung in Deutschland ist also eine Angelegenheit, die etwas zu tun hat mit Angebot und Nachfrage. Um zunächst einmal auf die Nachfrageseite einzugehen: Die Nachfrage nach Beratungsleistungen geht naturgemäß von jenen Museen und Sammlungen aus, die fachliche Unterstützung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen. Das sind in erster Linie die Heimatmuseen und Regionalmuseen, die nicht über fachlich geschultes Personal für die verschiedenen Sektoren der Museumsarbeit verfügen. Je größer die jeweiligen Häuser sind, desto weniger werden sie Anlaß haben, um Beratung nachzusuchen. Das gilt etwa für leistungsfähige Stadtmuseen, Diözesanmuseen oder Freilichtmuseen mit einer differenzierten Personalstruktur, vor allem aber für die großen staatlichen Häuser, in denen die ganze Palette musealer Aufgabenstellungen mehr oder weniger durch eigene fachlich spezialisierte Kräfte abgedeckt ist.

Doch nun zur Angebotsseite: Das Interesse an fachlicher Beratung wird maßgeblich auch davon bestimmt, was man von den jeweiligen Institutionen, die als Ansprechpartner der

Museen zur Verfügung stehen, erwarten darf. Hier sieht es in Deutschland von Bundesland zu Bundesland sehr unterschiedlich aus. In einigen Bundesländern gibt es personell gut ausgestattete Betreuungseinrichtungen, in anderen muß man fast von einer museumsfachlichen Diaspora sprechen.

In diesem summarischen Überblick sind zunächst jene Einrichtungen und Fachstellen angesprochen worden, die hauptamtlich in der Museumsberatung tätig sind. Natürlich sind Museen, die Rat suchen, nicht allein auf diese Institutionen angewiesen. Doch sind innerhalb der einzelnen Bundesländer die öffentlichen Beratungsstellen sicherlich der erste Anlaufpunkt für jene Museen, die sich Hilfe erwarten, und zwar nicht allein wegen des dort beheimateten museologischen Sachverständs, sondern vor allem auch wegen der Zuständigkeit für die Vergabe von Projektfördermitteln: In den meisten Bundesländern sind die fachliche Abstimmung und befürwortende Fachgutachten der Museumsberatungsstellen nämlich die Voraussetzung dafür, daß finanzielle Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln gewährt werden können.

In einem übergeordneten Sinn sind aber selbstverständlich auch die bundesweit tätigen Landesorganisationen und Fachinstitute als Organe der Museumsberatung anzusprechen. Das wären der Deutsche Museumsbund<sup>18</sup> mit seinen Arbeitsgruppen, das Deutsche Nationalkomitee von ICOM<sup>19</sup> und nicht zuletzt auch das Institut für Museumskunde<sup>20</sup> in Berlin. Allerdings können sie - abgesehen von der Erteilung von einzelnen Auskünften oder der Übermittlung von schriftlichem Informationsmaterial zur Museumsarbeit - nicht auf Anfrage im Einzelfall tätig werden.

Museumsberatung findet natürlich nicht nur im Rahmen der institutionellen Museumsbetreuung statt. Gerade bei Maßnahmen der Konservierung und Restaurierung, im Vorfeld bedeutenderer Erwerbungen oder bei der Begutachtung von Objekten

---

<sup>18</sup> Kontaktadresse Deutscher Museumsbund e.V.: Geschäftsstelle Berlin, Mechthild Kronenberg, In der Halde 1, 14195 Berlin (Dahlem), Tel.: (+49 30) 84 10 95 17, Fax: (+49 30) 84 10 95 19, e-mail: office@museumsbund.de

<sup>19</sup> Kontaktadresse: ICOM-Sekretariat, Johanna Westphal, In der Halde 1, 14195 Berlin (Dahlem), Tel.: (+49 30) 69 50 45 25, Fax: (+49 30) 69 50 45 26, e-mail: icom-deutschland@t-online.de

<sup>20</sup> Kontaktadresse: Institut für Museumskunde Staatliche Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer Kulturbesitz, In der Halde 1, 14195 Berlin (Dahlem)

sind natürlich auch die großen staatlichen Museen und gegebenenfalls sogar die Behörden der Denkmalpflege mit ihren Fachreferenten und ihren spezialisierten Restaurierungswerkstätten mögliche Ansprechpartner. Dabei gehört eine gewisse Fürsorge der regionalen Zentralmuseen für die Häuser in ihrer Umgebung eigentlich zu den traditionellen Elementen der Museumsbetreuung in Deutschland. Das gilt in besonderem Maße für den archäologischen Bereich, wo sich auch heute noch die archäologischen Landesmuseen für die Erhaltung und Pflege wichtiger Fundkomplexe in der Region mitverantwortlich fühlen.

Doch kann die Einschaltung der staatlichen Museen oder der Denkmalpflege auch über die Museumsberatungseinrichtungen erfolgen, wenn eine bestimmte Fragestellung hierzu Anlaß gibt. Konkrete Beispiele aus Bayern wären die über die Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen erfolgte Beteiligung der Textilrestaurierungswerkstätte des Bayerischen Landesamts für Denkmalpflege bei der Beratung der Konservierung einer Gruppe historischer Zunftfahnen im Diözesanmuseum Freising oder etwa der Staatlichen Graphischen Sammlung bei der Begutachtung der Graphikbestände des Diözesanmuseums Passau im Zusammenhang mit der Einrichtung eines neuen Depots. Gerade die Einbeziehung der Denkmalpflege bei der Neueinrichtung oder Neuaufrstellung von musealen Sammlungen findet in Bayern sehr häufig statt, nachdem sich etwa drei Viertel unserer etwa 1.000 nichtstaatlichen Museen in denkmalgeschützten historischen Gebäuden, wie etwa ehemaligen Rathäusern, Schlössern, Klöstern oder Bürgerhäusern, befinden.

### *Öffentliche und >freie< Museumsberatung*

Partner bei der Realisierung von Museumsprojekten sind selbstverständlich nicht nur die gerade angesprochenen kulturellen Institutionen, sondern in zunehmendem Umfang private Anbieter museumsspezifischer Leistungen. Zu den klassischen Branchen, die für die Museen tätig sind, zählen die freiberuflichen Restauratoren sowie die Architekten, Innenarchitekten und Gestalter. Inzwischen werden jedoch auch

wissenschaftliche Leistungen im Rahmen von Zeit- oder Werkverträgen nach außen vergeben, weil eine den ständig wachsenden Aufgaben der Museen entsprechende personelle Ausstattung nicht mehr gewährleistet ist. Im Gegenteil: Auch die Museen sind wie alle anderen Bereiche der öffentlichen Verwaltung von Personaleinsparungen betroffen, und trotzdem wird ein anregendes Museumsprogramm mit möglichst vielen Sonderausstellungen, museumspädagogischen Aktivitäten und sonstigen >events< verlangt. So halten inzwischen fast überall nicht zum Stammpersonal gehörige Hilfskräfte und freiberufliche Auftragnehmer den Betrieb aufrecht: in der Inventarisierung, in der Archivalienforschung, bei der Entwicklung von Konzepten inhaltlicher oder gestalterischer Art und bei der Präsentation nach außen bis hin zur Gestaltung des Internetauftritts.

Bei der fortschreitenden Diversifizierung und Spezialisierung der museumsspezifischen Leistungen wird es für die Museumsberatungseinrichtungen zunehmend schwieriger, in allen Feldern der Museumsarbeit eine kompetente Beratung anzubieten. Umgekehrt brauchen die Museen mehr denn je fachlichen Rat, um Fehlinvestitionen in aufwendige Technik zu vermeiden, die - wie etwa der stürmische Fortschritt im Bereich der Neuen Medien zeigt - sehr schnell überholt sein kann. Deshalb hat das Thema *Fortbildung* im Bereich der Museumsberatung heute einen besonderen Stellenwert. Es geht dabei aber nicht allein darum, das Museumspersonal mit aktuellen Entwicklungen vertraut zu machen. Auch die Museumsberater selbst stehen unter einem ständigen Fortbildungsdruck, wenn sie den Anschluß nicht verlieren wollen.

Bei der inzwischen so komplexen Aufgabenstellung der Museen sind die Museumsberater mehr und mehr zu Koordinatoren der Maßnahmen geworden, die eine den jeweiligen Problemstellungen angemessene Sachbehandlung in die Wege zu leiten und die richtigen Verbindungen herzustellen haben. Eigener Ehrgeiz ist nicht angesagt, wenn andere zur Lösung spezieller Fragen mehr beizutragen haben.

Trotzdem ist deutlich herauszustellen, daß sich der / die Museumsberater /-in nicht auf die Position des reinen Managers zurückziehen darf. Häufig wird unsere Aufgabe ja pola-

risierend in der auch als Motto von Tagungen auftauchenden Alternative »Der Museumsberater - Generalist oder Spezialist?« dargestellt. Und uns allen ist zwar bewußt, daß wir bei der Fülle ganz unterschiedlicher fachlicher Fragen, die bei der Beratung der Museen zu behandeln sind, überfordert wären, wenn wir in allen Fällen eine kompetente Antwort geben müßten. Doch kann und soll man bei Projekten - wie etwa der Einrichtung eines Museums oder der Neugestaltung einer Ausstellung - nicht einfach alles delegieren. Die Beratungsstellen haben gerade bei grundsätzlicheren Fragen, vor allem bei der Entwicklung von inhaltlichen Konzepten und Nutzungskonzepten oder bei der Beurteilung des Machbaren in gestalterischer, didaktischer und finanzieller Hinsicht, Erfahrungen und Kenntnisse, die die Übernahme von Verantwortung in diesen Kernbereichen der Museumsarbeit nicht nur naheliegend, sondern geradezu als professionelle Pflicht erscheinen lassen.

In einer Zeit, in der die öffentliche Verwaltung und öffentliche Leistungen auf dem Prüfstand stehen, müssen auch die öffentlichen Museumsberater damit rechnen, von den Verfechtern einer Privatisierung öffentlicher Aufgaben eines Tages gefragt zu werden: »Sind amtliche oder quasiamtliche Museumsberatungseinrichtungen heute nicht ein echter Luxus? Nicht daß man keine Kultur mehr wollte, aber diese langweiligen Funktionäre ohne Ideen, die sich hier im Windschatten eines Kultusministeriums oder eines großen Landesmuseums über die Runden bringen, sind die denn überhaupt ein Gewinn für die Museen? Das, was die da machen, können doch Private viel besser erledigen, vor allem bei den speziellen Anforderungen, die heute auf den einzelnen Feldern der Museumsarbeit gestellt werden.«

Wenn der forsche, junge Mitarbeiter einer privatwirtschaftlichen Unternehmensberatung, dessen Blick noch frei und unvoreingenommen allein die mikro- und die makroökonomischen Zusammenhänge im Auge hat, uns deutlich machen wird, daß alles das, was die öffentlichen Berater tun, doch sehr viel besser durch »Outsourcing« an leistungsfähigere und kreativere private Anbieter übertragen werden könnte, dann bleibt uns vielleicht erst einmal die Luft weg. Inso-

fern kann es nicht schaden, auf entsprechende Fragestellungen vorbereitet zu sein. Und wenn wir nach dieser existenzbedrohenden Durchleuchtung unserer Aufgaben und Fähigkeiten erst einmal wieder zu uns gekommen sein werden, dann wird uns hoffentlich doch nach und nach das eine oder andere Argument dafür einfallen, daß qualifizierte Museumsberatungseinrichtungen ihren Platz in der modernen Dienstleistungsgesellschaft mit ihren vielseitigen Bedürfnissen nicht ganz zu Unrecht einnehmen.

Dabei ist zunächst einmal vorauszusetzen, daß den Museen auch im 3. Jahrtausend im kulturellen Leben ein hoher Stellenwert zuerkannt werden wird, selbst wenn es derzeit einen deutlich erkennbaren Trend zur >Event<- und Erlebniskultur gibt und manche Kulturpolitiker, die sich unter dem Stichwort >bürgernahe Kulturarbeit< profilieren wollen, stadtviertelbezogene Kulturläden und ähnliche kulturelle Einrichtungen wichtiger finden als die alten, bürgerlichen Museen.

Wenn man also Museen auch künftig für wichtig hält, dann bedarf es auch ausreichend leistungsfähiger und ständig ansprechbarer Museumsberatungseinrichtungen auf regionaler Ebene. Denn unsere Museumslandschaft besteht nicht nur aus den großen Zentralmuseen in den Landeshauptstädten, sondern aus dem nicht minder wichtigen Mosaik der Museen in der Region. Es mag sein, daß die aktive Förderung der regionalen Kultur zum Teil auch zu begreifen ist als ein Reflex auf den niemals verstummen Vorwurf, im frühen 19. Jahrhundert seien - das gilt insbesondere für den süddeutschen Raum - nach der Säkularisation und Mediatisierung die bedeutendsten Kunst- und Kulturdenkmäler, dem Beispiel der zentralistischen französischen Kulturpolitik folgend, in die jeweiligen Haupt- und Residenzstädte der neu entstandenen Flächenstaaten geschafft worden. Ganz allgemein spielt heute aber - auch unter gesamteuropäischen Aspekten - die Aufwertung der Regionen als Gegengewicht zur Anziehungskraft der großstädtischen Ballungsräume eine ständig an Bedeutung gewinnende Rolle. Und gerade in diesem Zusammenhang kommt der fachlichen Unterstützung der Museen und der Darstellung ihres vielfältigen Informationsangebots durch eine zentrale,

fachlich unabhängige Beratungseinrichtung besondere Bedeutung zu.

Möglichkeiten und Perspektiven der Fürsorge für die nichtstaatlichen Museen durch das Angebot von Betreuungsleistungen einer staatlichen Service-Einrichtung lassen sich am anschaulichsten darstellen unter Bezugnahme auf Bayern bzw. auf die Aufgabenstellung und Tätigkeit der bayerischen Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen, die unter den Museumsämtern der bundesdeutschen Länder als die wohl leistungsfähigste Einrichtung ihrer Art angesprochen werden kann.

In Bayern, das sich als Kulturstaat begreift, ist die Fürsorge für die nichtstaatlichen Museen bis zu einem gewissen Grade ein Politikum, schon weil man mit Blick auf den Grundsatz der landesweiten Ausgewogenheit der Kulturförderung den immer wieder erhobenen Vorwürfen der Abgeordneten aus den Regionen des Freistaats begegnen will, es könnte zuviel Geld in die zentralen kulturellen Einrichtungen in München investiert werden. Und in diesem Zusammenhang spielen auch der bayernweite Einsatz der Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in den sieben bayerischen Regierungsbezirken und die damit verbundene finanzielle Förderung der regionalen Museen eine wichtige Rolle als staatliche Leistungen, die dazu beitragen, daß die Regionen nicht zur Provinz werden.

Die für Projekte nichtstaatlicher Museen in Bayern verfügbaren Zuschußmittel in Höhe von ca. sechs Millionen Mark jährlich sind - gemessen am Bedarf - zwar nicht opulent. Doch werden sie wirksam verstärkt durch Zuwendungen der Bayerischen Landesstiftung oder des Bayerischen Kulturfonds, die bei einem breiten Spektrum von kulturellen und sozialen Förderzielen erfreulicherweise auch qualifizierte Museumsprojekte in der Region nachhaltig unterstützen. Eine der Hauptaufgaben der Landesstelle ist es, einen sachgerechten Einsatz der staatlichen Fördermittel zu gewährleisten. Und für eine richtige Einschätzung der Förderungswürdigkeit der jeweiligen Maßnahmen bedarf es der sich auf eine kontinuierliche Beratungstätigkeit stützenden fachlichen Erfahrung und vor allem des Überblicks über die weitere Mu-

seumslandschaft, wie ihn eben nur eine überregional tätige Facheinrichtung besitzen kann.

Durch diese fachliche Erfahrung und die Möglichkeit, die Bedeutung von Museumsprojekten, für die ein Förderantrag gestellt wurde, auch in landesweitem Maßstab zu beurteilen, wird ein wichtiger Beitrag zu einem effizienten Einsatz der Zuschußmittel gewährleistet, und zwar nicht nur hinsichtlich der Qualität und Seriosität der jeweiligen Maßnahmen, sondern auch unter Berücksichtigung des Anliegens eines strukturierten Ausbaus der örtlichen oder regionalen Museumslandschaft. Die verfügbaren Zuschußmittel sollen ja nicht nach dem Gießkannenprinzip ausgegeben werden, denn die Förderung eines unkontrollierten quantitativen Zuwachses wäre kulturpolitisch nicht zu verantworten: Zum einen würden Museumsneugründungen ermutigt, bei denen die fachlichen, organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen für einen auf Dauer angelegten Betrieb nicht gegeben sind. Zum anderen würde hierdurch einer Nivellierung und Trivialisierung des Informationsangebots der Museen Vorschub geleistet und damit der Bildungsauftrag der Museen in Frage gestellt.

Die hier aufgezeigten Zusammenhänge verdeutlichen, daß die kulturpolitische Aufgabe der Fürsorge für die Museen in der Region sich eben doch nicht so leicht durch >Outsourcing< auf private Museumsberater und Dienstleistungseinrichtungen delegieren läßt, denn bei der landesweiten fachlichen Betreuung kommt es ganz wesentlich auf Kontinuität - also auf die Pflege über lange Jahre hinweg aufgebauter Kontakte - und auf den Überblick in landesweitem Maßstab an. Man braucht demnach einen ausreichend kompetenten und leistungsfähigen Ansprechpartner, der diese kulturpolitische Aufgabenstellung in ihrer ganzen Bandbreite dauerhaft wahrnehmen kann.

Außerdem ist bei privaten Firmen die geschäftliche Tätigkeit, auch wenn sie sich im kulturellen Sektor betätigen, notwendigerweise auf Gewinnerzielung gerichtet: Sie können also nur solche Betreuungsaufgaben wahrnehmen, für die eine Finanzierung bereitsteht. Auch deshalb erscheint im Interesse einer qualifizierten Fürsorge für die Museen und ihre

Sammlungen das umfassende Angebot von Betreuungsleistungen einer staatlichen oder von einem Fachverband getragenen Beratungsstelle der Aufgabenstellung angemessener. Gerade für die von der Öffentlichkeit weniger wahrgenommenen Bereiche der Museumsarbeit, wie etwa die Pflege der Bestände in den Depots und die Inventarisierung, sollte eine kontinuierliche fachliche Beratung angeboten werden können, denn kulturelles Erbe bewahren selbstverständlich nicht nur die großen staatlichen Sammlungen, sondern ebenso die vielfältigen Bestände der nichtstaatlichen Museen.

Die wirtschaftliche Unabhängigkeit amtlicher oder quasi-amtlicher Beratungsstellen gewährleistet überdies eine objektive und sachgerechte Museumsbetreuung. Diese Unabhängigkeit erlaubt eine objektive fachliche Kontrolle der betreuten Projekte, und zwar auch im Hinblick auf die finanziellen Aspekte. Damit wird auch ein wichtiger Beitrag zur Wirtschaftlichkeit der durchgeführten Maßnahmen geleistet. Ein Beispiel wäre etwa die Empfehlung, bei geeigneten Firmen Vergleichsangebote einzuholen, wenn ein Angebot für die Beschaffung von Vitrinen überteuert erscheint. Nur eine Fachstelle, die einen ausreichenden, auf langjährige Erfahrung gestützten Marktüberblick und einen engen Kontakt zu den regionalen Museen hat, kann insoweit kompetente Hinweise geben und erfolgreich für den optimalen fachlichen Informationstransfer sorgen.

Weiterhin bedarf die fachliche Weiterbildung von Museumspersonal und die Öffentlichkeitsarbeit für Museen - als Beispiel seien die Veranstaltung von Museumstagen und Workshops, dazu die Herausgabe von Fachzeitschriften, Fachpublikationen und sonstigen Informationsmitteln genannt - einer mittel- und langfristigen Konzeption, die eigentlich nur gewährleistet werden kann, wenn die diesbezüglichen Planungen von einer festen Beratungseinrichtung ausgehen.

Zur Öffentlichkeitsarbeit für die Museen gehört auch die Aufgabe, über die regionale Museumslandschaft zu informieren, z.B. durch die Publikation von Museumshandbüchern, Museumsführern und Museumsvideos. Auch wenn sich in diesem Bereich Aufgaben an private Anbieter delegieren lassen, sollte die Konzeption und Koordination von Museumshandbü-

chern in den Händen einer amtlichen Beratungsstelle bleiben. Die Erfahrungen mit den als Konkurrenz zu den im Verantwortungsbereich von Museumsämtern realisierten Verlagsprojekten zeigen, daß die kurzfristig durchgeführten Recherchen für solche relativ schnell gestrickten Museumsführer zu Lasten der Zuverlässigkeit der Informationen gehen. Wenn es um den kulturpolitischen Auftrag der Repräsentation der Museumslandschaft geht, also um die flächendeckende Berücksichtigung der Museen und eine angemessene Gewichtung der Informationen, wird die redaktionelle Betreuung durch eine mit den Museen in laufendem Kontakt stehende Institution zu besseren Ergebnissen führen. Die kontinuierliche inhaltliche Beteiligung einer Beratungsstelle erscheint auch erforderlich, wenn die Informationen eines Museumshandbuchs ins Internet gestellt werden, wie das in Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen der Fall ist.

Zu dem gerade angesprochenen Informationstransfer zu den Museen und ihrem Publikum kommt als weitere Funktion der Museumsberatungsstellen die Aufrechterhaltung der Kommunikation mit den Fachbehörden oder - etwa im Zusammenhang mit Finanzierungsplanungen - zu den öffentlichen und privatrechtlichen Stiftungen. Wesentlich ist auch die Pflege der Fachkontakte zu den Museumsberatungsstellen in den übrigen Bundesländern und zu den bundesweit tätigen Fachverbänden und Instituten, wie insbesondere ICOM, Deutscher Museumsbund und Institut für Museumskunde. Mittlerweile gewinnen auch die Fachkontakte im europäischen Rahmen zunehmend an Bedeutung. Und auch hier kann man die Standesinteressen mittel- und langfristig nur auf der Basis eines klaren fachlichen Auftrags und einer institutionellen Absicherung wirksam vertreten.

### *Fazit: Miteinander statt Konkurrenz*

Diese vielfältigen Einzelaspekte machen deutlich, daß eine institutionalisierte Museumsberatung unverzichtbar erscheint, wenn man eine angemessene fachliche Betreuung der regionalen Museen sicherstellen will. Diese Feststellung sollte allerdings nicht mißverstanden werden als die Forde-

rung nach einer keinesfalls wünschenswerten Monopolisierung der amtlichen oder quasiamtlichen Museumsberatung. Denn gerade im Bereich der Museumsbetreuung sind innovative Ansätze bei konzeptionellen, gestalterischen und technischen Fragestellungen von besonderer Bedeutung. Und insoweit bringen neue Personen, also fachlich spezialisierte Kolleginnen und Kollegen aus dem Sektor der freiberuflichen Museumsberatung, vielfach auch neue Ideen ein - auch im Bereich der Museumsberatung gilt zweifellos die Devise: »Konkurrenz belebt das Geschäft«.

Allerdings ist festzustellen, daß es in der Praxis der Museumsberatung angesichts der unterschiedlichen Aufgabenstellung der amtlichen Museumsberater und der privaten Auftragnehmer bei der Realisierung von Projekten in nicht-staatlichen Museen in der Regel kein unmittelbares Konkurrenzverhältnis gibt. Das liegt daran, daß die von einer amtlichen oder quasiamtlichen Museumsberatung erwarteten und gewährten Leistungen primär im organisatorischen Bereich liegen. Dabei geht es weniger darum, Detailprobleme zu lösen oder mit größerem Zeitaufwand verbundene Aufgaben zu übernehmen, wie etwa die Mitwirkung bei der Inventarisierung von Beständen oder die Entwicklung eines Ausstellungskonzepts. Vielmehr kann die fachliche Unterstützung von amtlicher Seite letztlich nur darauf ausgerichtet sein, die jeweiligen Maßnahmeträger durch eine qualifizierte Beratung in die Lage zu versetzen, ihre Probleme selbst zu lösen. Dementsprechend geht es insbesondere um den Transfer von Informationen und Know-how bei den verschiedenen musealen Aufgabenstellungen sowie um die Herstellung von Beziehungen zu Personen oder Firmen, die geeignet erscheinen, die jeweils gewünschten Leistungen zu erbringen, aber auch zu Fachbehörden, die bei baulichen Maßnahmen einzuschalten sind, bzw. - wenn es um die Finanzierung eines Vorhabens geht - zu Stiftungen oder sonstigen Institutionen, bei denen eine Förderung beantragt werden kann.

Um etwas konkreter zu werden: Beispielsweise kann der in der Museumsberatung tätige Restaurator in einem von Holznaegkäfern oder Motten heimgesuchten Depot lediglich die notwendigen Schädlingsbekämpfungsmaßnahmen einleiten und ge-

eignete Fachfirmen benennen, aber nicht selbst den Befall bekämpfen. Selbstverständlich wird er das jeweilige Projekt auch im Rahmen der Planung und Durchführung fachlich begleiten und sowohl dem Auftraggeber als auch dem als Auftragnehmer eingeschalteten freiberuflichen Restaurator etwa bei der Entscheidung über die anzuwendende Methode, über den Umfang der Maßnahme und die Angemessenheit der Kosten als sachkundiger Gesprächspartner zur Verfügung stehen. Das selbe gilt dem Grundsatz nach bei der Beratung in anderen Aufgabenstellungen, sei es nun in Dokumentation, Konzeptfindung oder Gestaltung etc. Dabei wird allerdings die Aufgabenverteilung von Fall zu Fall etwas unterschiedlich sein, je nachdem, welche finanziellen Mittel für ein Vorhaben bereitstehen und welche Kompetenz die Auftragnehmer einbringen. Insoweit gibt es kein standardisiertes Vorgehen, vielmehr ist fallbezogen ein hohes Maß an Flexibilität gefordert.

Daraus, daß die Museumsberatungseinrichtungen nicht als hoheitlich agierende Behörden, sondern als reine Dienstleistungseinrichtungen strukturiert sind, ist grundsätzlich auch von einem partnerschaftlichen Umgang in der Dreiecksbeziehung zu Auftraggeber und Auftragnehmer auszugehen. Natürlich läßt sich insoweit der Vorwurf einer zu idealtypischen Sicht der Dinge nicht ganz entkräften. So begegnet man doch immer wieder der Befürchtung, daß der Einfluß des / der amtlichen Museumsberaters /-in auf den Gang der Dinge verstärkt wird durch die Entscheidung über die eventuelle Gewährung von Zuwendungen, und es läßt sich leider nicht völlig ausschließen, daß sich auch manche private Auftragnehmer den fachlichen Empfehlungen des / der Referenten /-in anpassen, weil sie u. U. befürchten, im Falle eines Dissenses bei Folgeprojekten nicht mehr empfohlen zu werden. Tatsächlich läßt sich diese Problematik nicht ganz ausräumen. Gerade auch deshalb gehört es zu den professionellen Grundlagen des Tätigwerdens von Museumsberatern /-innen, daß sie ihre Beratungsaufgaben möglichst objektiv, dialogbereit und selbstkritisch wahrnehmen und sich den Respekt vor der Persönlichkeit und den Leistungen der betei-

ligten Partner sowie Offenheit für neue Anregungen bewahren.



# Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumskunde

Vergriffene bzw. durch erweiterte Neuauflagen ersetzte Titel werden nicht mehr aufgeführt (Stand August 2000)

## ► Neuerscheinungen 1998 - 2000

### Materialien aus dem Institut für Museumskunde

Zu beziehen durch: Institut für Museums-  
kunde, In der Halde 1, 14195 Berlin (Dah-  
lem).

- Heft 4: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Mu-  
seen der Bundesrepublik Deutschland samt  
Berlin (West) für das Jahr 1981. Berlin  
1982 (30 S.)
- Heft 6: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Mu-  
seen der Bundesrepublik Deutschland samt  
Berlin (West) für das Jahr 1982. Berlin  
1983 (25 S.)
- Heft 7: *Andreas Grote, Materialien zur Ge-  
schichte des Sammelns*. Zwei Vorträge in Is-  
rael 1982 und 1983, Englisch mit deutschen  
Resümees. Berlin 1983 (63 S.)
- Heft 8: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Mu-  
seen der Bundesrepublik Deutschland samt  
Berlin (West) für das Jahr 1983. Berlin  
1984 (25 S.)
- Heft 9: *Hans-Joachim Klein, Analyse der Besu-  
cherstrukturen an ausgewählten Museen in  
der Bundesrepublik Deutschland und in Ber-  
lin (West)*. Berlin 1984 (220 S.)
- Heft 10: *Eintrittsgeld und Besuchsentwicklung  
an Museen der Bundesrepublik Deutschland  
mit Berlin (West)*. Berlin 1984 (36 S.)
- Heft 14: *Erhebung der Besuchszahlen* an den  
Museen der Bundesrepublik Deutschland samt  
Berlin (West) für das Jahr 1984. Berlin  
1985 (32 S.)
- Heft 16: *Erhebung der Besuchszahlen* an den  
Museen der Bundesrepublik Deutschland samt  
Berlin (West) für das Jahr 1985. Including  
an English Summary. Berlin 1986 (39 S.)
- Heft 17: *Gutachten zur Änderung der Öffnungs-  
zeiten* an den Staatlichen Museen Stiftung  
Preußischer Kulturbesitz. Erstellt von  
Hans-Joachim Klein. Berlin 1986 (77 S.)
- Heft 21: *Petra Schuck-Wersig, Martina Schnei-  
der und Gernot Wersig, Wirksamkeit öffent-  
lichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und  
kulturelle Ausstellungen*. Berlin 1993  
(119 S.). ISSN 0931-7961 Heft 21
- Heft 22: *Traudel Weber, Annette Noschka, Texte  
im Technischen Museum*. Textformulierung und  
Gestaltung, Verständlichkeit, Testmöglich-  
keiten. Including an English Summary. Ber-  
lin 1988 (72 S.). ISSN 0931-7961 Heft 22
- Heft 23: *Erhebung der Besuchszahlen* an den  
Museen der Bundesrepublik Deutschland samt  
Berlin (West) für das Jahr 1987. Including  
an English Summary. Berlin 1988 (46 S.).  
ISSN 0931-7961 Heft 23
- Heft 24: *Carlos Saro und Christof Wolters,  
EDV-gestützte Bestanderschließung in klei-  
nen und mittleren Museen*. Bericht zum Pro-  
jekt „Kleine Museen“ für den Zeitraum 1984-  
1987. Including an English Summary. Berlin  
1988 (135 S.). ISSN 0931-7961 Heft 24
- Heft 28: *Erhebung der Besuchszahlen* an den  
Museen der Bundesrepublik Deutschland samt  
Berlin (West) für das Jahr 1988. Including  
an English Summary. Berlin 1989 (56 S.).  
ISSN 0931-7961 Heft 28
- Heft 30: *Jane Sunderland und Lenore Sarasan,  
Was muß man alles tun, um den Computer im  
Museum erfolgreich einzusetzen?* Mit einer  
Einleitung von Christof Wolters. Berlin  
1989 (79 S.). ISSN 0931-7961 Heft 30
- Heft 31: *Erhebung der Besuchszahlen* an den  
Museen der Bundesrepublik Deutschland samt  
Berlin (West) mit Besuchszahlenangaben zu  
den Museen der (ehemaligen) DDR für das  
Jahr 1989. Berlin 1990 (64 S.).  
ISSN 0931-7961 Heft 31
- Heft 32: *Hans-Joachim Klein und Barbara  
Wüsthoff-Schäfer, Inszenierung an Museen  
und ihre Wirkung auf Besucher*. Karlsruhe  
1990 (141 S.). ISSN 0931-7961 Heft 32
- Heft 33: *Christof Wolters, Wie muß man seine  
Daten formulieren bzw. strukturieren, damit  
ein Computer etwas Vernünftiges damit an-  
fangen kann?* Berlin 1991 (133 S., 64 Abb.).  
ISSN 0931-7961 Heft 33
- Heft 34: *Erhebung der Besuchszahlen* an den  
Museen der Bundesrepublik Deutschland für  
das Jahr 1990. Berlin 1991 (80 S.).  
ISSN 0931-7961 Heft 34
- Heft 35: *Sigrid Heinze, Andreas Ludwig, Ge-  
schichtsvermittlung und Ausstellungsplanung  
in Heimatmuseen - eine empirische Studie in  
Berlin*. Berlin 1992. (234 S.),  
ISSN 0931-7961 Heft 35
- Heft 36: *Erhebung der Besuchszahlen* an den  
Museen der Bundesrepublik Deutschland für  
das Jahr 1991. Berlin 1992 (80 S.).  
ISSN 0931-7961 Heft 36
- Heft 37: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig,  
Museen und Marketing in Europa*. Großstädti-  
sche Museen zwischen Administration und  
Markt. Berlin 1992 (146 S.). ISSN 0931-7961  
Heft 37
- Heft 38: *Erhebung der Besuchszahlen* an den  
Museen der Bundesrepublik Deutschland für  
das Jahr 1992. Berlin 1993 (96 S.).  
ISSN 0931-7961 Heft 38
- Heft 39: *Bibliographie-Report 1993 zu Museolo-  
gie, Museumspädagogik und Museumsdidaktik  
und Besucherforschung*. Berlin 1993  
(280 S.). ISSN 0931-7961 Heft 39
- Heft 40: *Erhebung der Besuchszahlen* an den  
Museen der Bundesrepublik Deutschland für  
das Jahr 1993. Berlin 1994 (104 S.).  
ISSN 0931-7961 Heft 40

- Heft 41: *Monika Hagedorn-Saupe, Annette Noschka-Roos, Museumspädagogik in Zahlen*, Erhebungsjahr 1993, Berlin 1994 (112 S.). ISSN 0931-7961 Heft 41
- Heft 42: *Alexander Geschke, Nutzung elektronischer Bilder im Museum*, Berlin 1995. ISSN 0931-7961 Heft 42
- Heft 43: *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1994*. Berlin 1995 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 43
- Heft 44: *Annette Noschka-Roos, Referierende Bibliographie zur Besucherforschung*, Berlin 1996 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 44
- Heft 45: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1995*. Berlin 1996 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 45
- Heft 46: *Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten von Museumsbesuchern*, Berlin 1996 (145 S.). ISSN 0931-7961 Heft 46
- Heft 47: *Anne Claudel, Bibliographie zum Einsatz des Computers bei Sammlungsmanagement und -dokumentation*. Berlin 1997 (88 S.). ISSN 0931-7961 Heft 47
- Heft 48: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1996*. Berlin 1997 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 48
- Heft 49: *Angelika Costa, Mary Copple, Sebastian Fehrenbach, Bernhard Graf, Besucherreaktionen zum Katalogverkauf in Ausstellungen, Beispielfall: Sonderausstellung „Exil - Flucht und Emigration europäischer Künstler 1933 - 1945“*, Berlin 1998 (103 S.). ISSN 0931-7961 Heft 49
- Heft 50: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1997*. Berlin 1998 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 50
- Heft 52: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1998*. Berlin 1999 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 52
- Nr. 7: *Zusammenstellung von Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten*, Berlin 1996 (48 S.).
- Nr. 8: *Workshop zum Sammlungsmanagement*, Berlin 29.10.1996: *Friedrich Waidacher, Vom redlichen Umgang mit Dingen - Sammlungsmanagement im System musealer Aufgaben und Ziele*, Berlin 1997 (24 S.).
- Nr. 9: *Réunion des organisateurs des grandes expositions, Empfehlungen für die Organisation großer Ausstellungen*, Berlin 1996 (34 S.).
- Nr. 10: *Regine Scheffel, Positionspapier zu Tätigkeitsbereich und Berufsbild in der Museumsdokumentation*, Berlin 1997 (48 S.).
- Nr. 11: *Monika Hagedorn-Saupe, Andrea Prehn, Mögliche Veränderungen der Öffnungszeiten der Staatlichen Museen zu Berlin. Eine Besucherbefragung*, Berlin 1997 (39 S.).
- Nr. 13: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Andrea Prehn, Multimedia-Anwendungen in Museen*, Berlin 1998 (198 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 13
- Nr. 14: *Kunstmuseen und Urheberrecht in der Informationsgesellschaft, Dokumentation einer Arbeitstagung der VG Bild-Kunst, des Instituts für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin-PK und der Kulturstiftung der Länder am 12. Juni 1998*, Berlin 1999 (90 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 14
- Nr. 15: *Friedrich Waidacher, Museologische Grundlagen der Objektdokumentation*, Berlin 1999 (24 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 15
- Nr. 16: *Museumsberatung als Beruf? Workshop Berlin 27.10.1998*, Berlin 2000 (52 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 16
- Nr. 17: *Annett Rymarcewicz, Gesundheitsaufklärung in Ausstellungen - Ein Besucherforschungsprjekt am Deutschen Hygiene-Museum, Dresden*, Berlin 1999 (35 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 17
- Nr. 19: *W. Eckehart Spengler, Thesaurus zu Ackerbaugerät, Feldbestellung - Landwirtschaftliche Transport- und Nutzfahrzeuge - Werkzeuge (Holzbearbeitung)*, 2. unveränderte Auflage, Berlin 2000 (92 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 19
- Nr. 20: *Museumspädagogik in technischen Museen. Dokumentation des 1. Symposiums 14.-17. Juni 1999 in Berlin*, Berlin 1999 (74 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 20

## Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde

- Nr. 1: *Christof Wolters, Computereinsatz im Museum: Normen und Standards und ihr Preis*. Berlin 1994 (38 S.)
- Nr. 2: *Jochem Schmitt, Rechtsfragen des Volontariats, Gutachten, erstattet im Auftrag der Stiftung Preußischer Kulturbesitz Berlin* 1994 (24 S.)
- Nr. 3: *Organisation und Kosten des Computereinsatzes bei Inventarisierung und Katalogisierung, Workshop im Konrad-Zuse-Zentrum für Informationstechnik Berlin 18.-19. Oktober 1994*, Berlin 1997 (48 S.).
- Nr. 4: *Das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz, Kurzdarstellung der Arbeit*, Berlin 1995 (20 S.).
- Nr. 5: *Monika Löcken, Wissenschaftliche Volontariate an den Museen in der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin 1996 (30 S.).
- Nr. 6: *Hans-H. Clemens, Christof Wolters, Sammeln, Erforschen, Bewahren und Vermitteln, - Das Sammlungsmanagement auf dem Weg vom Papier zum Computer*, Berlin 1996 (75 S.).

## Berliner Schriften zur Museumskunde

Bei Bezug über das Institut für Museumskunde (Bestellkarte) räumen die Verlage einen Rabatt ein.

Band 1-8 zu beziehen über: Gebr. Mann Verlag, Berlin

Bd. 1: *Günter S. Hilbert, Sammlungsgut in Sicherheit. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage*, Berlin 1996, ISBN 3-7861-1889-2

Bd. 2: *Hans-Joachim Klein und Monika Bachmayr, Museum und Öffentlichkeit. Fakten und Daten - Motive und Barrieren*. Berlin 1981. ISBN 3-7861-1276-2

- Bd. 4: *Bernhard Graf und Heiner Treinen, Besucher im Technischen Museum. Zum Besucherverhalten im Deutschen Museum München.* Berlin 1983. ISBN 3-7861-1378-5
- Bd. 7: *Martin Roth, Heimatmuseum, Zur Geschichte einer deutschen Institution.* Berlin 1990. ISBN 3-7861-1452-8
- Bd. 8: *Hans-Joachim Klein, Der gläserne Besucher. Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft.* Berlin 1990. ISBN 3-7861-1452-8
- Zu beziehen über den Verlag  
Leske + Budrich, Leverkusen:
- Bd. 9: *Kirsten Fast (Hrsg.), Handbuch museums-pädagogischer Ansätze.* Opladen 1995. ISBN 3-8100-0944-X
- Bd. 10: *Andreas Grote (Hrsg.), Macrocosmos in Microcosmo. Die Welt in der Stube, Zur Geschichte des Sammelns 1450 bis 1800.* Opladen 1994. ISBN 3-8100-1048-0
- Bd. 11: *Annette Noschka-Roos, Besucherforschung und Didaktik. Ein museumspädagogisches Plädoyer.* Opladen 1994. ISBN 3-8100-1049-9
- Bd. 12: *Anne Mikus, Firmenmuseen in der Bundesrepublik, Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft.* Opladen 1997. ISBN 3-8100-1486-9
- Bd. 14: *Ralf-Dirk Hennings, Petra Schuck-Wersig, Horst Völz, Gernot Wersig, Digitalisierte Bilder im Museum, Technische Tendenzen und organisatorisches Umfeld.* Opladen 1996. ISBN 3-8100-1483-4
- Bd. 15: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Museumsmarketing in den USA, Neue Tendenzen und Erscheinungsformen,* Opladen 1999. ISBN 3-8100-2078-8

### Handbuch des Museumsrechts (Einzelbände)

- Bd. 1: *Irmgard Kufner-Schmitt, Arbeitsrecht.* Opladen 1993. ISBN 3-8100-1018-9
- Bd. 2: *Christian Armbrüster, Privatversicherungsrecht.* Opladen 1993. ISBN 3-8100-1008-1

- Bd. 3: *Jochen Laufersweiler, Andreas Schmidt-Rögnitz, Der Erwerb von Museumsgut.* Opladen 1994. ISBN 3-8100-1080-4
- Bd. 4: *Rudolf Streinz, Internationaler Schutz von Museumsgut.* Opladen 1998. ISBN 3-8100-1174-6
- Bd. 5: *Gabriele Köhler-Fleischmann, Sozialrecht.* Opladen 1994. ISBN 3-8100-1180-0
- Bd. 6: *Gerhard Pfennig, Digitale Bildverarbeitung und Urheberrecht. Eine Einführung in die Museumspraxis.* Opladen 1998. ISBN 3-8100-2060-5
- Bd. 7: *Wilhelm Mößle (Hrsg.), Öffentliches Recht.* Opladen 1998. ISBN 3-8100-2061-3
- Bd. 8: *Irmgard Kufner-Schmitt, Michael Kulka, Rechtliche Grundlagen der Privatisierung von Dienstleistungen im Museum.* Opladen 1998. ISBN 3-8100-2071-0

### Weitere Publikationen

Zu beziehen über das Institut für Museumskunde:

- Christof Wolters, Vorschläge zur Planung zentraler Dienstleistungen für Museen in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West).* In: *Museumsblatt 2*, 1990, S. 6-26.
- *Institut für Museumskunde, Berlin und Westfälisches Museumsamt, Münster (Hrsg.): Software-Vergleich Museumsdokumentation 1998.* Ein Bericht der Arbeitsgruppe Softwarevergleich in der Fachgruppe Dokumentation beim Deutschen Museumsbund. Materialien aus dem Westfälischen Museumsamt. Bd. 2. ISBN 3-927204-49-8
- Publikationen zum Projekt: *Sammlungsmanagement für kulturgeschichtliche Museen in den neuen Bundesländern.:*
- *H.-H. Clemens, C. Saro: Abschlußbericht.* Berlin 1997
  - *C. Saro, B. Schröder, K. Volkmann: GOS Benutzer-Handbuch.* Berlin 1997.
  - *H.-H. Clemens: Systemanalyse und Datenkatalog.* Berlin 1997.
  - *Christof Wolters: GOS Thesaurus-Handbuch.* Berlin 1997.