

Leitfaden Standards für Museen





„A museum is a not-for-profit, permanent institution in the service of society that researches, collects, conserves, interprets and exhibits tangible and intangible heritage. Open to the public, accessible and inclusive, museums foster diversity and sustainability. They operate and communicate ethically, professionally and with the participation of communities, offering varied experiences for education, enjoyment, reflection and knowledge sharing.“

Museumsdefinition des Internationalen Museumsrates (ICOM), 2022

VORWORT

Museen anschlussfähig gestalten

Die deutsche Museumslandschaft zählt über 7.000 Museen. Als dauerhafte und öffentliche Einrichtungen sammeln, bewahren, erforschen und vermitteln diese Museen unser materielles und immaterielles Kultur- und Naturerbe im Dienst der Gesellschaft. Doch diese Gesellschaft verändert sich, sie wird dynamischer, komplexer, digitaler, vielstimmiger, vernetzter und nachhaltiger, das Bedürfnis nach Transparenz und Teilhabe wächst. Museen sind dazu aufgefordert, diese Veränderungen als Teil ihrer Arbeit zu begreifen, sich beständig zu hinterfragen und weiterzuentwickeln – nur so gelingt es dauerhaft gesellschaftlich relevant und anschlussfähig zu bleiben.

Zahlreiche Museen haben sich bereits auf diesen Weg begeben, haben Möglichkeiten ausgetestet, neue Chancen diskutiert und Lernprozesse durchlaufen. Einige Häuser sind bereits sehr weit, bei anderen hingegen besteht noch Entwicklungspotential, bei wieder anderen ist die Weiterentwicklung nicht in allen Bereichen gleich dringlich. Dies liegt nicht zuletzt an der Heterogenität der deutschen Museumslandschaft mit ihren in Größe und Breite unterschiedlich aufgestellten Häusern, ihren verschiedenen Sparten und Spezialisierungen.

Allen Museen gemeinsam ist jedoch, dass sie davon profitieren, wenn sie ihre Arbeit regelmäßig überprüfen und Maßnahmen umsetzen, um sich weiterzuentwickeln – auf diese Weise wird ein kontinuierlicher Prozess der Qualitätssicherung und -verbesserung in Gang gesetzt. Der vorliegende Leitfaden ist ein praktisches Instrument, das die Museen bei diesem Entwicklungsprozess unterstützt. Er versteht sich nicht als Museumsdefinition, sondern als Angebot und Empfehlung, die in Ergänzung zur ICOM-Museumsdefinition genutzt werden kann. Ziel ist es, die facettenreiche Museumsarbeit wertzuschätzen und deren fachliche Qualität zu stärken. Dabei geht es weniger darum, auf ein ideales Ziel hinzuarbeiten, vielmehr soll die Entwicklung selbst, im Sinne eines zielgerichteten Prozesses, im Fokus der Bestrebungen stehen.

Der Leitfaden richtet sich insbesondere an Entscheider*innen in den Museen, an die Museumsträger sowie an die Vertreter*innen der Kulturpolitik. Kulturpolitik und Träger sind dazu aufgefordert, die notwendigen Ressourcen bereit zu stellen, damit die im Leitfaden genannten Mindeststandards für qualitätsvolle Museumsarbeit umgesetzt werden können. Darüber hinaus möchten wir Museen, Träger und Kulturpolitiker*innen dazu anregen, dauerhaft in einen engeren Austausch zu treten und den Leitfaden als Argumentationshilfe und Entscheidungsgrundlage zu nutzen.

Der Leitfaden beschreibt die typischen Arbeitsbereiche eines Museums. Er macht damit die oft verborgene Museumsarbeit sichtbar und erläutert die vielfältigen Aufgaben, Herausforderungen sowie die besonderen Leistungen der Museen. Als ergänzende Onlineresource bietet die Publikation einen Katalog von Standardkriterien, die als Zielmarken für die Weiterentwicklung in den einzelnen Arbeitsbereichen erarbeitet wurden. Als zusätzliches Element formuliert der Leitfaden ethische Grundwerte, die für alle Bereiche der Museumsarbeit Geltung haben. Damit fordert der Leitfaden Museen und Träger gleichermaßen dazu auf, die Rolle der Museen als Institutionen im Dienst der Gesellschaft zu beleuchten und zu stärken.

Die „Standards für Museen“ sind ein Gemeinschaftswerk von ICOM Deutschland, dem Deutschen Museumsbund (DMB) und der Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (KMBL). Dieser Zusammenschluss von Fachleuten aus den Bundesländern sowie von national und international agierenden Museumsorganisationen ist einmalig im Kulturbereich. Der Leitfaden bündelt mit dieser Kooperation umfassendes Fachwissen. Zahlreiche Museumsexpert*innen waren an der Erarbeitung beteiligt, die Qualität der Publikation wurde zudem von einer Fokusgruppe in der Praxis überprüft. Für die äußerst konstruktive Zusammenarbeit gilt unser Dank allen Beteiligten, die an der Entwicklung des Leitfadens mitgewirkt sowie die Arbeit kritisch begleitet haben.

Prof. Dr. Wiebke Ahrndt
Präsidentin des Deutschen
Museumsbundes (DMB)

Dr. Felicia Sternfeld
Präsidentin ICOM
Deutschland

Katja Margarete Mieth
Sprecherin der Konferenz der
Museumsberatungsstellen
in den Ländern (KMBL)

INHALT

VORWORT	4
EIN INSTRUMENT ZUR QUALITÄTVOLLEN WEITERENTWICKLUNG	7
FORDERUNGEN AN DIE KULTURPOLITIK	8
INSTITUTIONELLE UND FINANZIELLE VORAUSSETZUNGEN	10
GRUNDWERTE FÜR MUSEEN	12
ARBEITSBEREICHE	18
▶ Museumsmanagement als Querschnittsaufgabe	19
▶ Sammlungen erforschen	24
▶ Sammeln und Sammlungen entwickeln	27
▶ Sammlungen dokumentieren und qualifizieren	30
▶ Dauerhaft bewahren	33
▶ Bildung, Vermittlung und Kommunikation gestalten	35
▶ Ausstellungen konzipieren und realisieren	38
LINKS UND LITERATUR	40
BETEILIGTE	44

Weitere Informationen finden Sie auf der Website des Deutschen Museumsbundes.
Die Seite wird laufend aktualisiert.

www.museumsbund.de/leitfaden-standards ↗

EIN INSTRUMENT ZUR QUALITÄTVOLLEN WEITERENTWICKLUNG

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an **Entscheider*innen** aus allen Museen im Sinne der ICOM-Definition, an die **Museumsträger** und an die **Vertreter*innen der Kulturpolitik**. Er ist ein Instrument, das die Museen bei ihren Entwicklungsprozessen systematisch unterstützt. Er stärkt die Zusammenarbeit von Museen, Trägerschaft und Kulturpolitik, indem er aufzeigt, welche Aufgaben Museen zu erfüllen haben, welche besonderen Leistungen Museen erbringen und in welchen Bereichen Museen besondere Unterstützung benötigen. Der Leitfaden versteht sich als Angebot an die Museen, ihren Ist-Zustand zu analysieren und sich entsprechend ihres Profils und ihrer Ressourcen weiter zu entwickeln.

Arbeiten mit dem Leitfaden - Grundwerte

Die Publikation benennt **Grundwerte** für eine zeitgemäße Museumsarbeit. Als Institutionen im Dienst der Gesellschaft müssen sich die Mitarbeitenden der Museen damit auseinandersetzen, welche Werte sie vertreten und wie sich diese Werte auf die Arbeit innerhalb und außerhalb der Institution auswirken. Klare Werte unterstützen Museen dabei, das eigene Profil zu schärfen und hinsichtlich gesellschaftlicher Herausforderungen anschlussfähig zu gestalten.

Arbeiten mit dem Leitfaden - Arbeitsbereiche

Managen, Forschen, Sammeln, Dokumentieren, Bewahren, Bilden, Vermitteln und Kommunizieren sowie Ausstellen sind zentrale **Arbeitsbereiche** im Museum, die im Leitfaden beschrieben werden. Die Kapitel dienen als Einführung in den jeweiligen Bereich und als Orientierungsrahmen für die tägliche Arbeit. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den einzelnen Arbeitsbereichen bieten die Leitfäden des Deutschen Museumsbundes. Diese sowie weiterführende Literaturhinweise finden sich am Ende der Publikation.

Arbeiten mit dem Leitfaden - Standardkriterien als digitale Checklisten

Konkrete Standardkriterien zu den jeweiligen Arbeitsbereichen ergänzen die Publikation. Diese wurden als Zielmarken für die Weiterentwicklung in den einzelnen Bereichen konzipiert. Sie sind als **Mindeststandards**, **gehobene Standards** und **wünschenswerte Aspekte** formuliert. Die Standardkriterien stehen als digitale **Checklisten** zur Verfügung und sind in den einzelnen Arbeitsbereichen verlinkt. Die Mindeststandards beschreiben die untere Basis für qualitätvolle Museumsarbeit. Die gehobenen Standards zeigen darüber hinausgehende Entwicklungsperspektiven für Museen mit umfangreicheren Ressourcen auf. Als dritte Ebene verdeutlichen die wünschenswerten Aspekte an verschiedenen Stellen zusätzliche Empfehlungen für eine Qualitätssteigerung.

Auf Basis der Standardkriterien können Museen eigene messbare Indikatoren bzw. Kennzahlen ableiten, entsprechend der eigenen Ausrichtung, Ziele und Ressourcen. Mithilfe der Standardkriterien bzw. der abgeleiteten Indikatoren können Entscheider*innen in den Museen Entwicklungsprozesse planen und evaluieren, aber auch Zielvereinbarungen mit den Trägerschaften verhandeln. Die Kriterien können zudem als Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Registrierungs- bzw. Zertifizierungsverfahren genutzt werden oder als Basis für die Gestaltung von Förderrichtlinien dienen.

FORDERUNGEN AN DIE KULTURPOLITIK

Museen benötigen das klare Bekenntnis von Politik, Zivilgesellschaft und Trägerschaft zu ihrer kultur- und bildungspolitischen Relevanz. Längst ist ihre gesellschaftliche und kulturpolitische Bedeutung international anerkannt¹, dennoch fehlt es ihnen in der Regel an angemessenen Rahmenbedingungen, die ihnen eine zukunftsfähige und fachlich fundierte Museumsarbeit ermöglichen.

Ressourcen für qualitätvolle Museumsarbeit

Immer mehr Aufgaben, wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Partizipation und Inklusion, kommen auf die Museen zu – nur selten gehen diese jedoch mit einer Verbesserung der Rahmenbedingungen einher. Die Politik ist daher gefordert, den Museen die notwendigen Ressourcen für eine qualitätvolle Museumsarbeit bereitzustellen, die den in dieser Publikation angeführten Mindeststandards entspricht.

Evaluation der Museen erforderlich

Erforderlich ist eine regelmäßige Evaluation der erreichten Ziele und der Defizite hinsichtlich der in der UNESCO-Generalkonferenz 2005² empfohlenen Handlungsempfehlungen für Museen. Die hierfür notwendigen Instrumente müssen schnellstmöglich entwickelt und implementiert werden. Die Ergebnisse sollten aktiv auf allen Ebenen der Museumsorganisationen und -formen kommuniziert werden, um eine breite Partizipation zu ermöglichen und somit dauerhaft ein hohes fachliches Niveau der Museumsarbeit in Deutschland zu gewährleisten. Darüber hinaus sollten diese allen übrigen kulturpolitischen Entscheider*innen zur Verfügung stehen.

-
- 1 Vgl. UNESCO Generalkonferenz 20.10.2005, Konvention über den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen; Schlussbericht der Enquete-Kommission, Kultur in Deutschland, 11.12.2007; UNESCO Recommendations, Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society, Paris 2015; Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen, 2017; Mitteilungen der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Eine neue Agenda für Kultur (SWD 2018 / 167 final), Brüssel 2018; UNESCO Weltbericht Kulturpolitik 2018, Kulturpolitik neu gestalten; UNESCO Weltbericht 2020, Kulturpolitik neu gestalten. Geschlechtergerechtigkeit und kulturelle Vielfalt stärken.
 - 2 Vgl. UNESCO Generalkonferenz 20.10.2005, Konvention über den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen.

Um ihrem gesellschaftlichen Auftrag gerecht werden zu können, benötigen Museen verlässliche Strukturen. Hierfür müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- ! eine gesetzliche Grundlage zum Erhalt, zur Erschließung und Erweiterung musealer Sammlungen;
- ! eine verlässliche finanzielle, räumliche und damit institutionelle Basis bzw. Organisations- und Rechtsformen, die den Museen bestehende Handlungsräume sichern und neue Spielräume eröffnen;
- ! ausreichend qualifiziertes Personal bei angemessener Entlohnung;
- ! Anerkennung des Bildungsauftrags der Museen als eine ihrer zentralen Aufgaben und Vernetzung mit Bildungseinrichtungen und sozialen Einrichtungen aller Art;
- ! eine aktive Unterstützung bei der Umsetzung von Diversität und Teilhabe im Museum (z. B. Gerechtigkeit, Inklusion, Interkulturalität);
- ! die gezielte Förderung des digitalen Transformationsprozesses zu einer Kultur der Digitalität;
- ! Anerkennung und Ermöglichung von Forschung im Museum;
- ! Unterstützung der Museen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung.

INSTITUTIONELLE UND FINANZIELLE VORAUSSETZUNGEN

Die Bundesrepublik setzt mit ihrer föderalen Grundstruktur auf eine dezentrale Hoheit und Kompetenz der Länder für die Fragen der Kultur. So können Bundesländer, Städte und Gemeinden jeweils eigene Schwerpunkte in der Kulturarbeit und der kulturellen Infrastruktur setzen.

Daraus leitet sich die hohe Verantwortung ab, eine verlässliche institutionelle und finanzielle Basis zu schaffen, die den Fortbestand der Museen als einen festen Bestandteil der kulturellen und sozialen Daseinsvorsorge gewährleistet.

Rechtliche Absicherung der Trägerschaft

Die rechtliche Absicherung der Trägerschaft gewährleistet die Kontinuität des Museums und seiner Arbeit. Basis hierfür sind langfristige und rechtssichere Regelungen, die Grundsätze für den dauerhaften Betrieb des Museums enthalten. Für eine gelingende Museumsarbeit sind ein konstruktives und vertrauensvolles Miteinander von Trägerschaft und Museumsmitarbeitenden sowie Transparenz auf beiden Seiten unabdingbare Grundvoraussetzungen.



Beispiele für geeignete Rechtsformen sind:

- ▶ Museen als unselbstständige Einrichtungen des Bundes, der Länder oder der Kommunen;
- ▶ Museen als unselbstständige Einrichtungen der Kirchen und anderer Körperschaften des öffentlichen Rechts;
- ▶ Museen als Aufgabe von Zweckverbänden sowie von Anstalten oder Stiftungen des öffentlichen Rechts;
- ▶ Museen als Zweckbetriebe gemeinnütziger Vereine oder Stiftungen bürgerlichen Rechts;
- ▶ Museen als unselbstständige Einrichtungen von Wirtschaftsunternehmen, sofern diese den dauerhaften Erhalt des Museums garantieren;
- ▶ Museen in sonstigem Privateigentum, sofern rechtsverbindliche schriftlich formulierte Willenserklärungen einen dauerhaften musealen Zweck bestimmen.



Zum dauerhaften Betrieb des Museums zählen:

- ▶ ein geeignetes und langfristig verfügbares Museumsgebäude mit einer vertraglichen Regelung für seine Nutzung als Museum;
- ▶ ein dokumentierter Sammlungsbestand, der für Ausstellungen und Forschung verfügbar ist; dieser wird kontinuierlich betreut und für eine öffentliche Nutzung erschlossen;
- ▶ eine angemessene Personalausstattung;
- ▶ geeignete und langfristig verfügbare Depotflächen zur fachgerechten Aufbewahrung der Sammlungen;
- ▶ analoge und digitale Ausstellungsangebote, die regelmäßig aktualisiert werden und öffentlich zugänglich sind;
- ▶ analoge und digitale, publikumsorientierte Vermittlungsformate, die regelmäßig aktualisiert werden;
- ▶ strategisches Marketing und gezielte Öffentlichkeitsarbeit;
- ▶ Evaluierung der Angebote und Erforschung des Publikums.

Der Umfang der erforderlichen finanziellen Ausstattung ist abhängig von qualitativen und quantitativen Anforderungen an die fachlichen Kernaufgaben Forschen, Sammeln, Dokumentieren, Bewahren, Bilden, Vermitteln, Kommunizieren und Ausstellen. Eine verlässliche institutionelle und finanzielle Basis muss diese Aufgaben in den jeweiligen Museen gewährleisten, jedoch ohne eine Gewinnerzielung zu bezwecken.

Institutionen, die in erster Linie auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind, widersprechen dem von ICOM definierten Museumsbegriff und gelten nicht als Museum.



RESSOURCEN ALS GRUNDVORAUSETZUNG

Unbedingte Grundvoraussetzung für qualitätvolle Museumsarbeit ist eine dauerhafte und angemessene Ausstattung mit den notwendigen Ressourcen durch die Trägerschaft. Dazu gehören eine dauerhafte finanzielle und institutionelle Basis, flexible Strukturen sowie ausreichendes und qualifiziertes Personal. Dies gilt für alle Arbeitsbereiche, die in der Publikation beschrieben werden.



GRUNDWERTE FÜR MUSEEN

MUSEEN IM DIENST DER GESELLSCHAFT

In Deutschland gibt es derzeit mehr als 7.000 Museen, die Teil einer beeindruckenden Vielfalt regionaler Kulturlandschaften sind. Um die Anschlussfähigkeit der Einrichtungen in ihr jeweiliges Umfeld und damit ihre Zukunftsfähigkeit gewährleisten zu können, bedarf es gemeinsam formulierter, grundsätzlicher ethischer Werte.

Das in diesem Kapitel aufgeführte Museumsverständnis wurde vorrangig für Museen in Deutschland verfasst. Es orientiert sich an der neuen Museumsdefinition von ICOM aus dem Jahr 2022. Die Diskussion zur Neufassung seit 2015 hat gezeigt, wie hoch der Bedarf an einer Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstverständnis ist. Das vorliegende Kapitel soll Museen dazu motivieren, sich mit ihren jeweiligen Grundwerten auseinanderzusetzen – um damit das Profil der eigenen Institution zu schärfen und in Hinsicht auf gesellschaftliche Herausforderungen anschlussfähig zu gestalten.

Archiv und Forum

Mit der Sammlung als Basis dienen Museen als Archive der Dinge und als Foren gesellschaftlicher Diskurse. Dabei liegt die Motivation allen musealen Handelns – des Sammelns, Dokumentierens, Bewahrens, Erforschens, Präsentierens, Bildens, Vermittelns und Kommunizierens – nicht im Selbstzweck der einzelnen Arbeitsbereiche, vielmehr stellen sich Museen aktiv in den Dienst der Gesellschaft und deren Entwicklung. Mit ihrer Arbeit schaffen sie eine verlässliche Grundlage für die Auseinandersetzung mit gesellschaftlich relevanten Fragen.

Museen reagieren auf gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Veränderungen. Sie sind Räume, in denen diese Entwicklungen diskutiert werden. Megatrends wie Globalisierung, Mobilität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden von Museen thematisiert und gleichzeitig im gesamten Spektrum der Museumsarbeit umgesetzt.

Museen leisten mit Bildungs- und Freizeitangeboten einen maßgeblichen Beitrag zum gesellschaftlichen Miteinander. Im städtischen und ländlichen Raum dienen Museen als soziale Treffpunkte, die ihre Umgebung und Nachbarschaft aktiv in die eigene Arbeit mit einbeziehen. Sie sind kompetente Ansprechpartner für Fragen in ihren jeweiligen Fachgebieten. Nicht zuletzt sind Museen attraktive touristische Destinationen und wichtige Standortfaktoren³.

3 Vgl. Network of European Museum Organisations: Museums out of the box. The Crossover Impact of Museums, Valetta 2018. Online unter: www.ne-mo.org/about-us/resources ↗ [19.06.2023].

Grundwerte als Grundlage für das Selbstverständnis

Klare Grundwerte bieten Orientierung bei der Entwicklung eines reflektierten Selbstverständnisses. Dies ermöglicht ein klares Profil des Museums und hilft dabei, im mitunter spannungsreichen Mit- und Nebeneinander der musealen Aufgaben Prioritäten zu setzen, zukunftsorientierte Strategien zu entwickeln und umzusetzen.

Angesichts häufig kurzfristiger Erwartungen und wachsender Anforderungen aus Politik, Wissenschaft und Öffentlichkeit dient ein gemeinsam getragenes Selbstverständnis von der Museumsarbeit auch dazu, bewusst eine mittel- bzw. langfristige eigene Agenda zu setzen. Diese muss transparent sein, um gesellschaftliche Akzeptanz zu schaffen. Die Grundwerte werden als Teil des Museumsleitbildes verschriftlicht.⁴

Die Umsetzung der Grundwerte in der Alltagspraxis ist ein dauerhafter Prozess, der in sämtliche museale Arbeitsfelder hineinwirkt und von diesen mitgestaltet wird. Jedes Museum ist eingebettet in seine eigene Geschichte, sein Umfeld, hat sein eigenes Team und ein diverses Publikum. Daher muss jedes Museum eigene Schwerpunkte setzen, sein eigenes Profil entwickeln und die Frage nach dem eigenen Selbstverständnis beantworten.

WIE MUSEEN ARBEITEN

verantwortungsvoll und demokratisch

Museen sind Einrichtungen einer demokratischen Gesellschaft und verwalten in deren Dienst treuhänderisch Kultur- und Naturerbe. Sie richten sich nach ethischen Grundsätzen. Museen setzen sich kritisch mit ihrer Rolle und sich wandelnden gesellschaftlichen Anforderungen auseinander und treffen auf dieser Basis fundierte und nachvollziehbare Entscheidungen. Durch ihre Tätigkeiten generieren sie einen kulturellen Mehrwert für die Gesellschaft.

4 Vgl. Kapitel „Museumsmanagement als Querschnittsaufgabe“ in dieser Publikation.

prozesshaft und reflexiv

Museen verstehen sich als lernende Institutionen, die das eigene Arbeiten reflektieren und kontinuierlich vorantreiben. Sie definieren Ziele, entwickeln darauf aufbauend Strategien und wählen Instrumente, um diese zu erreichen. In einem andauernden Prozess werden diese Ziele immer wieder hinterfragt und angepasst. Die Voraussetzungen dafür schaffen Museen durch eine transparente und durchlässige Arbeitskultur sowie entsprechende Strukturen. Dafür braucht es Offenheit, Raum für Experimente und einen konstruktiven Umgang mit Fehlern.

publikumsorientiert, vielstimmig und partizipativ

Museen entwickeln für unterschiedliche Menschen bedarfs- und serviceorientierte Angebote. Sie knüpfen an die Lebenswelten der Menschen an, bilden die Vielfältigkeit der Gesellschaft ab und laden aktiv zur Mitgestaltung ein. Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels ermitteln sie kontinuierlich die Bedürfnisse und Sichtweisen verschiedener Menschen und Gemeinschaften – über den Erfahrungs- und Wissenshorizont der Beschäftigten in den Museen hinaus. Dafür nutzen die Museen partizipative Methoden und Publikumsforschung. Sie berücksichtigen die unterschiedlichen Bedürfnisse der Öffentlichkeit, machen vielfältige Perspektiven sichtbar und schaffen Räume für Vielstimmigkeit. Erkenntnisse, Anregungen und Erfahrungen tragen zur langfristigen Weiterentwicklung der Museumsarbeit bei.

nachhaltig und transformativ

Als bewahrende Institutionen ist Nachhaltigkeit in der DNA der Museen fest verankert. Im Kontext des Klimawandels sind sich die Museen zudem ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und richten sich ganzheitlich nachhaltig aus. Dabei berücksichtigen sie die 17 Ziele der Vereinten Nationen⁵ für eine nachhaltige Entwicklung, die im Sinne gleichwertiger Lebensverhältnisse für alle Menschen soziale, ökonomische, ökologische und kulturelle Dimensionen miteinander verbindet. Erst durch das Hinzufügen der vierten, nämlich der kulturellen Ebene entwickelt sich eine umfassende Form von Nachhaltigkeit. Damit können die Museen eine bedeutende Rolle als Mittler innerhalb der gesellschaftlich notwendigen Auseinandersetzungen einnehmen⁶.

analog, digital und hybrid

Museen sind Orte der Originale, des Materiellen. Die Sammlung bildet die Basis der Museumsarbeit und ist das zentrale Alleinstellungsmerkmal der Museen. Jedoch vollzieht sich in der gesamten Gesellschaft mit zunehmender Dynamik eine Transformation ins Digitale. Diesem Prozess öffnen sich die Museen flexibel und zukunftsorientiert. Vor diesem Hintergrund müssen alle Aufgaben des Museums neu fokussiert werden. Dieses sich wandelnde Selbstverständnis folgt einer Kultur der Digitalität, die zu einer Anpassung oder Erweiterung auch der bestehenden Steuerungs-, Organisations- und Arbeitsweisen führt. Digitale Anwendungen sind damit selbstverständlicher Bestandteil aller Prozesse innerhalb von Museen und werden als zusätzliches Potenzial, etwa für Öffnung, Vernetzung und Teilhabe, von Anfang an mitgedacht.

5 Vgl. sdgs.un.org/2030agenda ↗ [19.06.2023].

6 Für Informationen zu Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Museum sowie ökologische Mindeststandards für Museen vgl. Deutscher Museumsbund: Leitfaden. Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Museen, Berlin 2023. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].

vernetzt und anschlussfähig

Museen etablieren angemessene Formen der Zusammenarbeit. Sie ermöglichen einen zukunftsgerichteten Umgang mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Erfahrungshintergründen und vielfältigen Lebensweisen. Dabei werden die unterschiedlichen Kompetenzen, Perspektiven und Herkünfte der Beteiligten als Mehrwert verstanden und gezielt zur Weiterentwicklung des Museums genutzt – über den konkreten Anlass der Zusammenarbeit hinaus. Partner*innen finden Museen in zivilgesellschaftlichen Vereinen, Verbänden, Organisationen, in der Bildungsarbeit, der (Kreativ-)Wirtschaft, der Wissenschaft oder der Soziokultur. Innerhalb der Museen bedarf es dazu eines abteilungs- bzw. aufgabenübergreifenden Zusammenwirkens auf Augenhöhe – abseits bestehender Hierarchieebenen. Die Bündelung verschiedener Expertisen über unterschiedliche Fachdisziplinen hinweg ermöglicht es, gemeinsam neue Wege zu gehen und Lösungen zu entwickeln.

ARBEITS BEREICHE

The image features a solid blue background with a large, abstract yellow line graphic. The graphic consists of several overlapping, rounded rectangular shapes that create a sense of depth and movement. One shape is positioned in the upper right, another in the lower right, and a third in the lower left, all connected by a continuous yellow line. The text 'ARBEITS BEREICHE' is centered in the upper left quadrant of the image.



Museen sind komplexe Organisationen, die vielfältigen, sich stetig und dynamisch wandelnden gesellschaftlichen, politischen, ökonomischen und sozialen Einflussfaktoren unterliegen. Das Museumsmanagement dient als zielorientiertes Koordinierungsinstrument eines effektiven und effizienten, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Museumsbetrieb. Als Querschnittsfunktion unterstützt es die museumsfachlichen Kernaufgaben vom Forschen, Sammeln, Dokumentieren, Bewahren, Bilden, Vermitteln, Kommunizieren und Ausstellen. Die Aufgaben des Museumsmanagements reichen von der strategischen Ausrichtung über Finanzierung, Controlling, Fundraising und Sponsoring, Führung, Organisations- und Personalentwicklung, Ehrenamts- und Förderkreismanagement, Marketing, Zielgruppen- und Publikumsorientierung, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Veranstaltungs- und Servicemanagement bis hin zu digital-analogen Strategien und Qualitätssicherung. Hierbei geht es nicht um eine einfache Übernahme von Managementinstrumenten, sondern um deren methodische Anpassung an die Ziele und Aufgaben des Museums als Not-for-Profit-Organisation.

Bedeutung von Leitbild und Museumskonzept

Grundlage des Museumsmanagements ist die strategische, zukunftsgerichtete Ausrichtung des Museums. Wichtigste Instrumente für die Zielfindung und -bildung und ihre mittel- und kurzfristige operative Umsetzung und Steuerung sind das Leitbild und das Museumskonzept. Sie bilden die Grundlage der Museumsarbeit und werden gemeinsam im Museumsteam entwickelt. Leitbild und Museumskonzept sind mit dem Träger und anderen Beteiligten abgestimmt und liegen in verbindlicher Form schriftlich vor.

Das **Leitbild** definiert die langfristige Grundausrichtung, das Selbstverständnis bzw. die Vision des Museums. Es stellt Besonderheiten und Alleinstellungsmerkmale des Hauses heraus und charakterisiert unter Berücksichtigung von Zielgruppen und Reichweite das Profil des Museums. Vor allem legt das Leitbild die handlungsleitenden Normen und Werte sowie gesellschaftlichen Funktionen des Museums dar, mit denen sich der Träger, die Mitarbeitenden sowie Partner*innen und Förder*innen des Museums identifizieren. Das Leitbild des Museums muss an gesellschaftliche und kulturelle Entwicklungen angepasst werden. Es richtet sich ebenso nach außen an die Öffentlichkeit wie nach innen an die Beschäftigten, Träger, Freund*innen und Förder*innen.

Das **Museumskonzept** konkretisiert das Leitbild und legt die strategische Ausrichtung des Museums dar. Auf Basis einer Ist-Analyse werden die rechtlichen, finanziellen, organisatorischen, funktionalen und inhaltlichen Grundlagen des Museums beschrieben und seine Ziele, Aufgaben und Ressourcen in einem zeitlichen Rahmen aufeinander abgestimmt. Das Museumskonzept dient der Orientierung, Reflexion und Transparenz sowie der Kommunikation nach innen und außen. Es schafft die Grundlage für die operative Arbeitsplanung, ermöglicht eine systematische Qualitätssicherung und zeigt Potenziale und Perspektiven für die mittel- bis langfristige Entwicklung auf.

Finanzierung

Die dauerhafte Sicherstellung der institutionellen und finanziellen Basis ist eine zentrale Aufgabe des Museumsmanagements in Abstimmung mit dem Museumsträger. Dazu gehört die Finanzierung der laufenden Betriebskosten und einmaligen Investitionen ebenso wie die Auswahl und Nutzung geeigneter Rechts- und Organisationsformen. Begrenzte Mittel des Trägers erfordern mehr denn je das Einwerben von Fördergeldern (z. B. Fundraising, Sponsoring, öffentlich-rechtliche Zuwendungen und Projektmittel) sowie die Erwirtschaftung eigener Einnahmen aus Serviceangeboten (neben Eintrittsentgelten sind hier vor allem die Bereiche Vermietung, Verpachtung, Gastronomie, Shop, Veranstaltungen sowie Eigenprodukte zu nennen). In diesem Zusammenhang wachsen auch die Bedeutung und die Aufgaben von Fördervereinen und Freundeskreisen. Gleichzeitig erfordert der erhöhte Kostendruck eine noch effektivere Mittelbewirtschaftung mit einem systematischen Controlling.

Führung, Organisations- und Personalentwicklung

Motiviertes und kompetentes Personal ist die wichtigste Ressource der Museen⁷. Organisations- und Personalentwicklung ziehen sich als Querschnittsaufgaben durch alle Arbeitsfelder und sind eine grundlegende Leitungsaufgabe – gerade in einem heterogenen Arbeitsfeld wie dem Museum mit seinen teils widerstreitenden Interessen in den unterschiedlichen Kompetenzbereichen sowie zwischen hauptberuflichem und ehrenamtlichem Personal, externen Dienstleistenden und Partner*innen. Führung, Personalplanung, Motivation, Qualifizierung, Ausbildung und Nachwuchsförderung sowie die betriebliche Weiterentwicklung, z. B. im Hinblick auf Digitalstrategien, Nachhaltigkeit und Agilität, erfordern höchste Professionalität.

Marketing, Zielgruppen- und Publikumsentwicklung

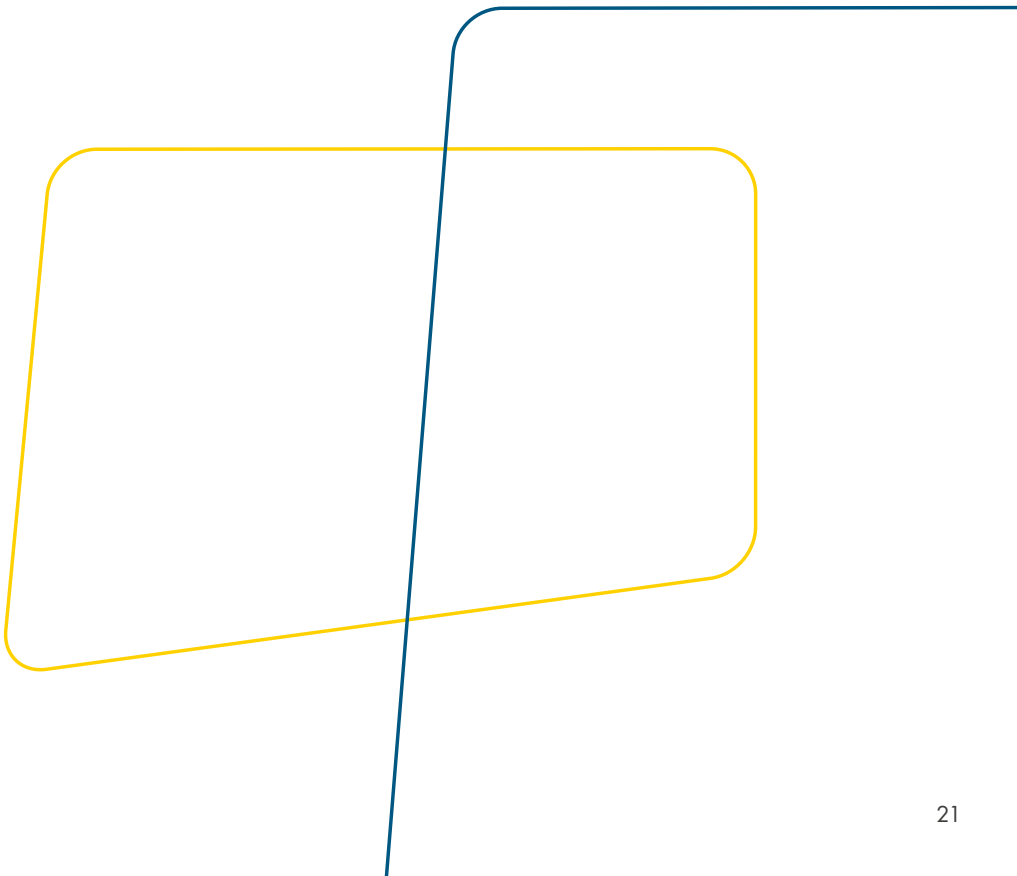
Museen befinden sich in einem zunehmenden Wettbewerb mit anderen Museen, Kultur-, Wissens- und Freizeiteinrichtungen. Die systematische Identifikation, Erforschung und Ansprache von Zielgruppen dient der Bindung bestehender wie auch der Erschließung neuer Gruppen von Nutzenden im Sinne des gesellschaftlichen Anspruchs von Teilhabe und Vielfalt⁸. Besucherforschung, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Social Media, Publikumsentwicklung sowie Serviceorientierung gehören hier zu den wichtigsten Marketinginstrumenten, deren gezielter Einsatz im Marketingkonzept darzulegen ist.

Für eine erfolgreiche Kommunikation empfiehlt es sich, eine klare und attraktive Marke zu entwickeln, die auf den Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmalen des eigenen Museums fußt. Ein imageträchtiges Profil steigert den Bekanntheitsgrad des Museums und prägt das Verständnis seiner Rolle in der Gesellschaft.

7 Zu Fragen von Personalbedarf, -qualifikation und -vergütung vgl. Deutscher Museumsbund: Leifaden. Professionell arbeiten im Museum, Berlin 2019. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].

8 Zur Erforschung von Besuchergruppen vgl. Deutscher Museumsbund: Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis, Berlin 2019. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].

Die Verankerung am Markt stärkt die regionalökonomische Bedeutung der Museen als weicher Standortfaktor und/oder touristische Destination. Gleichzeitig tragen Museen zur Gestaltung von Urbanität und der Entwicklung ländlicher Räume bei. Museen werden damit zu wichtigen Akteuren in soziokulturellen Netzwerken. Dem Aufbau und der Pflege von Fördervereinen und Freundeskreisen kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zu.



Kennzahlen als Managementinstrument

Leistungsorientierte Kennzahlen sind ein zentrales Controlling- und Managementinstrument für die strategische und operative Steuerung in Museen. Sie beschreiben die quantitative Erhebung und Messung zahlreicher für die strategische Steuerung bedeutsamer Erfolgsgrößen⁹ und werden für viele Kultursparten offen kommuniziert¹⁰. Um die Qualität oder Wirkung einer Maßnahme einzuschätzen, werden eigene, qualitative Messverfahren benötigt.

Kennzahlen als Orientierung und Arbeitsgrundlage

Basis für Kennzahlen sind der Auftrag und die Ziele des Museums. Leistungsorientierte Kennzahlen beziehen sich sowohl auf museumsfachliche als auch auf finanzwirtschaftliche Aspekte der Museumsarbeit und kommen bei der strategischen Planung und bei der Erfolgskontrolle zum Tragen. Museumsrelevante Kennzahlen können beispielsweise sein: die Anzahl der Objekte in der Sammlung, die Größe der Ausstellungsfläche des Museums, Anzahl und Reichweite von Ausstellungen, Medienresonanz und Marketingreichweite, die digitale Reichweite, die Zahl der Mitarbeitenden oder die Höhe der Budgets in den verschiedenen Arbeitsbereichen. Schließlich sind auch die Besuchszahlen eine wichtige Messgröße – nur für sich betrachtet sind diese jedoch wenig aussagekräftig. Daher müssen Besuchszahlen stets differenziert und im Zusammenhang mit weiteren Kennzahlen analysiert werden. Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ist es bei der Betrachtung und Festlegung von Kennzahlen sinnvoll, nicht nur kontinuierliches quantitatives Wachstums, sondern auch qualitative Entwicklungen im Blick zu behalten.

Das Festlegen belastbarer Leistungskennzahlen setzt eine genaue Kenntnis der unterschiedlichen Museumsgrößen und -sparten sowie Erfahrungen in der Museumspraxis voraus. Aufgrund der Vielfalt in der deutschen Museumslandschaft müssen die Kennzahlen in jedem Haus individuell festgelegt und betrachtet werden. Kennzahlen sind zudem stets nur Indikatoren, wenn überprüft werden soll, ob zuvor definierte Ziele erreicht wurden. Sie sollten durch beschreibende bzw. interpretierende Texte sowie durch regelmäßigen persönlichen Austausch ergänzt werden.

9 Vgl. Deutscher Museumsbund: Handreichung Strategisches Management und Strategisches Controlling in Museen, Berlin 2018, S. 23. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].

10 Vgl. etwa die Deutsche Bibliotheksstatistik, die jährliche Theaterstatistik oder die jährliche Museumsstatistik des Instituts für Museumsforschung.

Nutzen von Kennzahlen

Häufig sind Kennzahlen Bestandteil von Leistungs- und Zielvereinbarungen zwischen Trägerschaften und Museen. Darüber hinaus können sie wirksame Instrumente der Selbstevaluation und Erfolgskontrolle sein, Entwicklungspotenziale aufzeigen und Entwicklungen nachvollziehbar belegen. Nicht zuletzt dienen sie auch einer transparenten Kommunikation mit den Verwaltungsleitungen, die ebenfalls mit Leistungskennzahlen operieren. Schließlich sind leistungsbezogene Kennzahlen auch ein wirksames Instrument der Außenkommunikation mit den verschiedenen Interessengruppen des Museums.

Die strategische Arbeit mit Kennzahlen

Zum strategischen Einsatz von Kennzahlen ist es empfehlenswert, zunächst Ziele für die einzelnen Museumstätigkeiten und ihre Teilbereiche zu definieren, die dann mit konkreten Kennzahlen hinterlegt werden. Die Unterscheidung von einem „Ist-Wert“ für z. B. zwei aufeinanderfolgende Jahre und einem „Plan-Wert“ für z. B. vier aufeinanderfolgende Jahre ermöglicht es, neben der jährlichen Planerfüllung auch eine längerfristige Perspektive aufzuzeigen¹¹. Anhand der messbaren Standardkriterien in dieser Publikation erhalten Museen und Trägerschaften eine Basis zur Entwicklung aussagekräftiger Kennzahlen, die über reine Besuchszahlen hinausgehen.

i STANDARDKRITERIEN ALS GRUNDLAGE

Die in diesem Leitfaden dargestellten Standardkriterien können als Grundlage für die Definition von Kennzahlen dienen. Die Erfüllung der Mindeststandards zeigt dabei das notwendige Mindestmaß an, das für eine qualitätsvolle Museumsarbeit in den einzelnen Arbeitsbereichen notwendig ist. Gehobene Standards und die wünschenswerten Aspekte eröffnen darüber hinaus sinnvolle Horizonte für die Weiterentwicklung des Museums.

11 Vgl. Deutscher Museumsbund: Handreichung Strategisches Management und Strategisches Controlling in Museen, Berlin 2018, S. 33 f.



Das Erforschen der Sammlung liegt im originären Interesse des betreffenden Museums und stellt eine unbefristete Notwendigkeit dar. Den Handlungsrahmen des einzelnen Museums steckt ein Forschungskonzept bzw. der entsprechende Abschnitt des Museumskonzepts ab. Museen nehmen verschiedene, auch kombinierbare Grundhaltungen in der Erforschung ihrer Sammlungen ein.

Museen als Forschungseinrichtungen

Museen sind **Forschungsinfrastrukturen** und konzentrieren sich auf die fachgerechte **Erschließung** und **Bereitstellung** ihrer Sammlungen für die Forschungsinteressen Dritter.

Museen fokussieren ihre Forschungsanstrengungen auf die **konkreten Sammlungsgegenstände**, deren Materialität, deren kulturelle, künstlerische und/oder wissenschaftliche Bedeutung. Von diesem Ausgangspunkt erzielen sie induktiv erweiterte Forschungshorizonte. Sie forschen außerdem zu Inhalten oder Fragestellungen, die mit der **Zielsetzung der Institution** verbunden sind.

Durch veränderte gesetzliche, völkerrechtliche oder ethische Sichtweisen auf vergangene Erwerbsfälle entstehen zusätzliche Klärungsbedarfe durch **Provenienzforschung**.

Zugang für Dritte

Unabhängig von der Leistungskraft des einzelnen Museums ermöglicht jedes Haus Dritten, die ein Forschungsinteresse an bestimmten Sammlungsstücken äußern, dienstleistungsorientiert Zugang und beantwortet deren Anfragen zeitnah. Geltendes Recht, der Erhaltungszustand der betreffenden Gegenstände und die verfügbaren Ressourcen des Museums setzen hier zulässige Grenzen; dasselbe gilt für ethische Bedenken und den Respekt gegenüber den Sichtweisen anderer Kulturen. Die Zusammenarbeit mit Herkunftsgesellschaften aus denen zahlreiche Objekte stammen, birgt viele Vorteile für alle Beteiligten. Das gilt auch für Initiativen und Projekte im Bereich von Amateurforschung (Citizen Science). Grundsätzliche Ablehnung und Versuche, Forschungsfragen oder Forschungsergebnisse zu beeinflussen, gehören nicht zum Verhaltensrepertoire in Museen.

Projektgebundene Forschung

Bedingt durch wechselnde Förderschwerpunkte ist Forschung in Museen häufig projektgebunden und an aktuelle Sonderausstellungen gekoppelt. Projektgebundene Forschung geschieht oft interdisziplinär und interinstitutionell. Insbesondere die Zusammenarbeit mit Hochschulen eröffnet Museen Möglichkeiten für Forschungsprojekte. Die Forschung ist dabei vielfach mit Qualifikationsmöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs verknüpft. Kooperationen über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus eröffnen neue Perspektiven und Möglichkeiten sowie zusätzliche Ressourcen. Forschungsk Kooperationen entpflichten nicht vom eigenen Einsatz in der sammlungsbezogenen Forschung. Um die sammlungsbezogene Forschung langfristig abzusichern, ist es für Museen ratsam, sich aktiv in der Nachwuchsförderung und in die Hochschullehre zur objektbezogenen Forschung einzubringen.

Publikation der Forschungsergebnisse

Zur Forschung gehört die Veröffentlichung der Resultate mit Ausstellungseinheiten, Vorträgen, Tagungen und insbesondere in dauerhaft verfügbarer Form, etwa als analoge oder digitale Publikationen oder als Forschungsdatenbanken. Museumstypische Medien sind analoge und digitale Bestandskataloge, Ausstellungskataloge und Begleitpublikationen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass im allgemeinen Wissenschaftsbetrieb die Erwartung zunimmt, auf Forschungsergebnisse digital und kostenfrei zugreifen zu können (Open Access)¹².

12 Zu Fragen rund um Urheberrecht inkl. VG Bild-Kunst vgl. www.museumsbund.de/urheberrecht ⌈ [19.06.2023].

Forschungsaufgaben jenseits der Sammlung¹³

Über die sammlungsbezogene Forschung hinaus sind Museen auf vielfältige Weise mit Forschungsaufgaben verbunden:

- ▶ Verschiedene museale Kernaufgaben und Arbeitsfelder schließen immer wieder an die angewandte Forschung an, wie etwa Präventive Konservierung, Restaurierung, Ausstellungsplanung und -gestaltung sowie Vermittlung, aber auch Marktforschung, Publikumsforschung oder Nicht-Besucher-Forschung.
- ▶ Mit Forschungseinrichtungen oder Denkmalpflegebehörden verbundene Museen vermitteln deren Forschungsvorhaben und publizieren Forschungsergebnisse.
- ▶ Forschungsintensive Museen, wie etwa die im Konsortium Deutsche Naturwissenschaftliche Forschungssammlung zusammengeschlossenen Institutionen oder die Museen in der Leibniz-Gemeinschaft, leisten Grundlagenforschung und angewandte Forschung weit über das Maß hinaus, das von einem definitionsgemäßen Museum erwartet werden kann.
- ▶ Museen sind wichtige kulturelle Phänomene und somit selbst ein Forschungsgegenstand. Einige Museen tragen zu solchen historischen, museumsgeschichtlichen, disziplinhistorischen oder kulturanalytischen Forschungsfeldern bei.

An dieser Stelle sei zudem auf zeitgenössische erweiterte Verständnisse von Forschung und Erkenntnis hingewiesen. Es wird diskutiert, dass museumstypische Arbeitsbereiche wie Sammeln oder Ausstellen eigenständig zu Erkenntnis führende Aktivitäten oder aber Medien sein können, in denen neu gewonnenes Wissen auf spezifische Weise gebunden und ausgedrückt wird.

PROVENIENZFORSCHUNG¹⁴

Bei der Provenienzforschung geht es um die möglichst lückenlose Klärung aller vorangehenden Eigentümerschaften der Sammlungsobjekte. Im Fokus steht Sammlungsgut, das seinen vormaligen Eigentümer*innen unrechtmäßig entzogen wurde (Kolonialismus, NS-Regime, sowjetische Militäradministration, SED-Regime) bzw. unter Missachtung der jeweils geltenden Artenschutz- und Kulturgutschutzgesetze in die Sammlung gelangt ist. Sachenrechtliche Fragen verbinden sich dabei mit der ethischen Neubewertung vergangener Erwerbssituationen.

13 Formen der Museumsarbeit dienen auch als künstlerische Ausdrucksformen und eröffnen so Zutritt zu künstlerischer Forschung, vgl. www.wissenschaft-kunst.de/kuenstlerische-forschung-was-ist-das [19.06.2023].

14 Weiterführende Informationen zur Aufarbeitung und Fördermitteln bietet das Deutsche Zentrum Kulturgutverluste unter www.kulturgutverluste.de [19.06.2023] oder die regionalen Museumsämter und -Verbände.



SAMMELN UND SAMMLUNGEN ENTWICKELN

Zur Checkliste ↗

Museumssammlungen sind das gegenständliche kulturelle Gedächtnis der Menschheit und ihrer Umwelt. Museen sammeln originale Zeugnisse der Kultur und der Natur. Diese werden zu Forschungs- und Bildungszwecken bewahrt, dokumentiert sowie künftigen Generationen überliefert und zugänglich gemacht. Die Sammlungen bilden das Rückgrat eines jeden Museums; jede andere Kernaufgabe der Museumsarbeit baut auf den Sammlungen auf. Dies unterscheidet Museen von anderen Kultureinrichtungen.

Bestandteile der Sammlung

Die Sammeltätigkeit von Museen – eine kontinuierliche Fachaufgabe – lässt ein zielgerichtetes Handeln erkennen. Zur Sammlung eines Museums gehören alle analogen und digitalen Objekte, die im Inventarbuch der Museumssammlung erfasst sind. Leihgaben befinden sich nur temporär im Besitz des Museums und gehören deshalb nicht zur Sammlung. Bei der Gründung eines neuen Museums kann ein Ausgangsbestand der Sammlung bereits vorhanden sein (z. B. die historische Möblierung eines Hauses).

Rechtliche Grundlagen

Um diese Dinge zu bewahren und für die Museumsarbeit nutzen zu können, muss die Rechts- und Unterhaltsträgerschaft des Museums das uneingeschränkte, dauerhafte Verfügungsrecht zumindest am wesentlichen Kern der Sammlung innehaben. Privates Sammeln der Museumsbeschäftigten in Konkurrenz mit dem Museum, Handel mit oder Erwerb von ausgesonderten Museumsbeständen stehen in Widerspruch zu den international anerkannten ethischen und professionellen Grundsätzen für Museumsbeschäftigte.

Sammlungskonzept und Sammlungsentwicklung

Jedes Museum benötigt ein **Sammlungskonzept**. Ein zentraler Baustein darin ist die **Sammlungsbeschreibung**. Diese benennt Bestandsgruppen, Sammlungsschwerpunkte und Kriterien, unter denen die Bedeutung und Bewahrungswürdigkeit der Sammlung eingeschätzt werden. Bei Museen, die bereits jahrzehntlang existieren, ist es hilfreich, eine Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte der Sammlung voranzustellen.

Zusätzlich zeigt die Sammlungsbeschreibung, wie sich der Zweck bzw. die öffentliche Aufgabe des Museums in der Sammlung spiegelt und in welcher Beziehung die Sammlung zu handlungsleitenden Konzepten des Museums steht, wie etwa Leitbild, Forschungskonzept und Bildungskonzept.

Die große Mehrheit der Museen hat eine entwicklungs offene Sammlung und benötigt eine plausible Verfahrensweise für den Erwerb weiterer Sammlungsgüter¹⁵. Dies betrifft auch Museen, die über keine Ankaufsmittel verfügen oder die personell nicht in der Lage sind, Erwerbsgelegenheiten aufzuspüren.

Das Sammlungskonzept ist die Grundlage der Sammlungsentwicklung. Es bestimmt die Sammelstrategie, also das mittelfristig angestrebte Verhältnis der Museumssammlung zur Gesamtheit aller für das Sammelgebiet relevanten Kontexte. Dies drückt sich aus in einer erwünschten Sammlungsbreite, d. h. welche Vielfalt des Sammelgebiets aufgenommen werden soll, und Sammlungstiefe, d. h. mit wie vielen Varianten ein Gegenstandsbereich belegt werden soll. Kriterien, nach denen die Bedeutung der Sammlung eingeschätzt wird, dienen auch als Entscheidungsgrundlage bei Neuerwerbungen. Jedes Sammlungskonzept wirkt zudem auch in der Umkehrung: Was im Konzept nicht als sammelwürdig bezeichnet ist, wird nicht erworben.

Jeder Erwerb von Sammlungsstücken muss die geltenden Rechtsnormen befolgen, insbesondere jene, die einen Erwerb einschränken oder untersagen – z. B. Artenschutz, Kulturgutschutz, Diebes- und Raubgut oder ein anderer Unrechtskontext. Vor jedem Erwerb ist zu prüfen, ob die Ressourcen für den langfristigen Kulturguterhalt gegeben sind. Handlungsleitlinie jeder Erwerbspraxis sind die „Ethischen Richtlinien für Museen von ICOM“¹⁶.

Bei Neugründungen müssen zunächst die Beziehungen zwischen der künftigen Sammlung, dem Zweck bzw. der öffentlichen Aufgabe des Museums sowie den geplanten Arbeitsbereichen entschieden werden, bevor das Sammlungskonzept ausgearbeitet werden kann. Es verbessert die Sammlungsqualität und spart Ressourcen, das Vorhaben gleich zu Beginn mit in der Region existierenden Museen oder bereits bestehenden vergleichbaren Sammlungen abzustimmen.

i IMMATERIELLES KULTURERBE

Museen können immaterielles Kulturerbe dokumentieren und durch die Bewahrung von Objekten wie z. B. Maschinen, Geräten, Requisiten, Utensilien oder Dokumenten sowie Bild- und Tonaufzeichnungen dazu beitragen, dass bestimmte Kulturtechniken und kulturelle Praxen weiterhin ausgeübt oder nachvollzogen werden können.

15 Eine Minderheit der Museen verfügt über eine abgeschlossene Sammlung. Die nachfolgenden weiteren Aspekte der Sammlungsarbeit treffen auf diese Museen nicht zu, weil sie entweder alle zu ihrem Sammlungsgebiet gehörenden, bekannten Gegenstände bereits besitzen (z. B. Baudenkmal mit vollständigem Inventar) oder es ihnen objektiv unmöglich ist, weitere Dinge zu erwerben (z. B. staatliches Schatzregal für neue Bodenfunde, Ausfuhrverbote des Ursprungslands).

16 Vgl. www.icom-deutschland.de/publikationen ↗ [19.06.2023].

Regelmäßige Sammlungssichtung

Sammlungskonzepte werden regelmäßig überarbeitet: Sammlungswachstum, neue Forschungsfragen und -erkenntnisse oder Vermittlungsanliegen verändern den künftigen Erwerbsbedarf einzelner Bestandsgruppen. Eine regelmäßige Sammlungssichtung muss daher sicherstellen, dass Sammlungsbeschreibung, Sammlungskonzept und die tatsächlich vorhandene Sammlung schlüssig aufeinander bezogen bleiben.

Das Ergebnis der Sammlungssichtung kann dazu führen, das Sammlungskonzept grundlegend zu überarbeiten, die Sammlungsbereiche anders aufzuteilen oder Objekte darin anders einzuordnen. Auch ein Sammlungsbereich, der nicht mehr fortgesetzt werden kann oder soll, behält seinen Wert: für die Geschichte der Wissenschaften und des Museumswesens, die Geschichte der eigenen Institution sowie für neue Forschungs- und Vermittlungsansätze.

Im Zuge der Sammlungssichtung können Objekte identifiziert werden, die ohne Bezug zum Sammlungskonzept erworben wurden, zu denen alle grundlegenden Informationen fehlen, die die Bewahrungswürdigkeit durch materiellen Verfall verloren haben oder von denen nicht beherrschbare Gefahren für Menschen ausgehen.

Im Anschluss an die Identifizierung folgt die Nachinventarisierung nach dem Prinzip „Aufwerten statt Entsorgen“: die vertiefte Recherche nach ergänzenden Informationen, um die Bedeutung des Objekts besser einschätzen zu können. Die Abgabe an Dritte oder Entsorgung erfolgt, wenn die Nachinventarisierung erfolglos bleibt¹⁷.

¹⁷ Vgl. Deutscher Museumsbund: Nachhaltiges Sammeln. Ein Leitfadens zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut, Berlin 2011. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].



SAMMLUNGEN DOKUMENTIEREN UND QUALIFIZIEREN

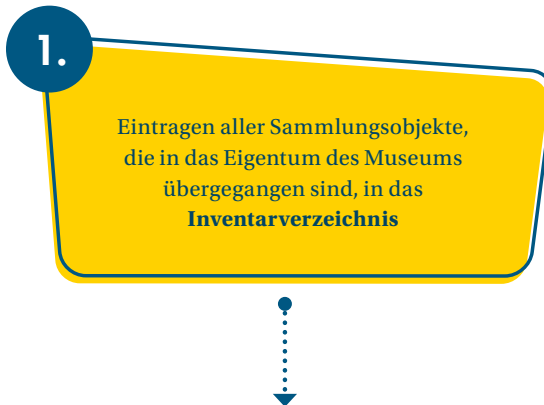
Zur Checkliste [↗](#)

Die Objektdokumentation ist eine Kernaufgabe von Museen, sie trägt das gesamte vorhandene Wissen zu einem Sammlungsobjekt zusammen. Erst eine konsequente und auf Vollständigkeit abzielende Dokumentation qualifiziert eine Sammlung: Sie ist Grundlage der Forschungsarbeit im Museum, liefert Anhaltspunkte für Entscheidungen über die Objektbewahrung und ist Bedingung für eine fachlich fundierte Ausstellungs- und Vermittlungsarbeit. Mit einer sachgerechten Dokumentation ist der Erwerb eines Objekts auch nach langer Zeit noch nachvollziehbar. Sie gibt Auskunft darüber, aus welchem Grund, auf welche Weise und von wem das Objekt erworben wurde. Essenziell für den Objektzugang und -erhalt ist insbesondere der stets aktuelle Standortnachweis¹⁸.

Die Dokumentation bedarf ständiger Pflege und Aktualisierung. Sämtliche etwa im Zuge des Konservierens, Forschens oder Vermittelns gewonnenen Erkenntnisse zum Objekt werden ereignisbezogen erfasst und aktuell gehalten. Das setzt qualifiziertes Personal, Teamarbeit und ein ausreichendes Zeitbudget voraus.

Die Museumsdokumentation als mehrstufiges Verfahren¹⁹

Die Museumsdokumentation besteht aus eigens angefertigten Texten und Abbildungen des Objekts sowie ggf. aus von auf das Objekt bezogenen Dokumenten, die von Dritten angefertigt wurden.



18 Deutscher Museumsbund: Handreichung Digitale Grunderfassung. 10 Grundsätze, Berlin 2022.
Online unter: www.museumsbund.de/publikationen [↗](#) [19.06.2023]

19 Die Bezeichnungen für die einzelnen Handlungsstufen können in der Fachliteratur voneinander abweichen.

2.

Anlegen einer **Sekundärdokumentation**; diese enthält alle Dokumente, die zu einem Sammlungsstück bereits vorliegen (z. B. Wertgutachten und Kaufbelege) oder die aus der laufenden Museumsarbeit entstehen (z. B. Restaurierungsdokumentationen und Katalogtexte).



3.

Im Rahmen der **Inventarisierung** werden die Daten aus dem Inventarverzeichnis überprüft und das verwendete Vokabular wird vereinheitlicht. Bei Bedarf werden Hinweise zur Klassifikation und zum Standort eingefügt. Bestandteile der Inventarisierung sind die Benennung zweifelsfrei erkennbarer Merkmale und ableitbarer Informationen (Maße, Material) sowie die Anfertigung von Abbildungen (dokumentarische Fotos, unter Umständen auch Scans oder Filmaufnahmen). Die Bilddokumentation enthält wenigstens eine charakteristische Gesamtansicht sowie Aufnahmen spezifischer Details, die der Wiedererkennung dienen.



4.

Im Zuge der **Katalogisierung** werden Informationen erfasst, die über die Inventarisierung hinausgehen, wie etwa detaillierte Beschreibungen, Vergleichsobjekte, Kontexte oder Literatur.

Um die Einhaltung einheitlicher Qualitätsstandards bei der Dokumentation über größere Zeiträume zu gewährleisten, verfügt jedes Museum über eine **Dokumentationsrichtlinie**, welche die Verfahrensweise der Dokumentation beschreibt. Diese Richtlinie wird fortlaufend überprüft und aktualisiert, etwa im Hinblick auf neue gesellschaftliche Anforderungen.

Dokumentation und Digitalisierung

Dokumentation und wissenschaftliche Erforschung der Sammlung werden durch Digitalisierung erleichtert. Dazu ist die Entwicklung einer langfristig angelegten, in die Museumskonzeption eingebetteten **Digitalisierungsstrategie** der Sammlung nötig. Prinzipiell zu empfehlen ist die Beteiligung an überfachlichen, überregionalen Portalen oder Verbundvorhaben²⁰. Die Aufgabenteilung mit Kooperationspartnern, etwa auf technischem sowie museumsfachlichem Gebiet, entlastet das einzelne Haus. Erforderlich hierfür sind die Einhaltung von Regelungen zum Normdatenaustausch und die Verwendung von kontrolliertem Vokabular.

Die Erschließung der Sammlung wird stets mit einer Digitalisierung der Museumsobjekte und deren Dokumentationen zusammen gedacht. Dabei sind etablierte Erschließungs- bzw. Digitalisierungsstandards anzuwenden. Zudem ist die Langzeitsicherung und -verfügbarkeit der digitalen Daten zu gewährleisten²¹. Die dazu erforderliche technische Arbeitsplatzausstattung wird bereitgestellt.

Digitalisierung ermöglicht Vernetzung und Teilhabe

Die Digitalisierung der Sammlung erlaubt einen öffentlichen Zugang zu den Objektinformationen sowie eine Nutzung der Daten außerhalb des Museums. Dabei können Informationen und Sammlungsteile aus unterschiedlichen Bereichen oder Museen virtuell zusammengeführt werden – etwa für Internetpräsentationen oder nationale wie internationale Verbundportale. Die virtuelle Vernetzung bietet Fachpublikum und interessierten Nutzer*innen einen barrierearmen Zugang, um mit zusammengehörigen Objekten aus unterschiedlichen Institutionen zu arbeiten oder um sich über Provenienzen auszutauschen. Neben der wissenschaftlichen Forschungstätigkeit bietet die virtuelle Vernetzung auch neue Möglichkeiten für die Ausstellungs- und Vermittlungsarbeit. Darüber hinaus unterstützt virtuelle Vernetzung Museen beim Wissensaustausch mit Bürger*innen und ermöglicht eine breitere Teilhabe. Die digitale Dokumentation erleichtert zudem die Datenübertragung zur Polizei im Falle eines Diebstahls nach dem Datenstandard Object ID²².

Im Interesse guter Kooperation und eines uneingeschränkten öffentlichen Zugangs zu den musealen Sammlungsgütern werden digitale Objektdaten von den Museen frei zugänglich zur Verfügung gestellt (Open Access) und, soweit rechtlich möglich, zur Nachnutzung freigegeben. Richtlinien für die nachhaltige Nutzung von Forschungsdaten (z. B. FAIR-Prinzipien²³: Findable, Accessible, Interoperable, Re-usable; CARE-Prinzipien²⁴: Collective Benefit, Authority to Control, Responsibility, Ethics) bieten hierbei eine gute Orientierung und sollten beachtet werden. Wachsende Bedeutung genießen die weiter ausgreifenden Musterlizenzen von Creative Commons²⁵.

20 Vgl. www.deutsche-digitale-bibliothek.de ↗ [19.06.2023]; nat.museum-digital.de ↗ [19.06.2023]; www.digicult-verbund.de ↗ [19.06.2023]; www.europeana.eu ↗ [19.06.2023].

21 Vgl. www.langzeitarchivierung.de ↗ [19.06.2023].

22 Vgl. www.getty.edu/publications/resources/virtuallibrary/0892365722.pdf ↗ [19.06.2023].

23 Vgl. www.force11.org/group/fairgroup/fairprinciples ↗ [19.06.2023].

24 Vgl. www.gida-global.org/care ↗ [19.06.2023].

25 Vgl. www.creativecommons.org ↗ [19.06.2023].



DAUERHAFT BEWAHREN

[Zur Checkliste ↗](#)

Bewahren zählt zu den zentralen Museumsaufgaben. Es gilt, die gesammelten Zeugnisse der Vergangenheit und Gegenwart und die damit verbundenen materiellen und immateriellen Werte zu erhalten und für zukünftige Generationen zu sichern.

Das Bewahren von Sammlungsgut umfasst die Bereiche Präventive Konservierung, Konservierung und Restaurierung; bei biologischen, geologischen, paläontologischen und medizinischen Objekten spricht man von Präparation. Ausgangspunkt für das dauerhafte Bewahren ist die Bestandserfassung, d. h. die Untersuchung des materiellen Aufbaus und des Erhaltungszustands sowie der Objektgeschichte einschließlich aller Veränderungen. Integraler Bestandteil jeder dieser Tätigkeiten ist die begleitende Dokumentation. Sie fließt in die zentrale Objektdokumentation ein, ebenso wie Informationen über jegliche Art von Veränderungen, die das Sammlungsgut erfährt.

Präventive Konservierung

Die Präventive Konservierung umfasst all jene Maßnahmen, die der Optimierung der Umgebungsbedingungen einer Sammlung dienen, also etwa für eine sachgerechte und sichere Präsentation, Lagerung, Handhabung und Konsultation von Sammlungsgut sorgen. Das Museumsgebäude, einschließlich der Ausstellungs- und Depotbereiche, ist ein eigenständiger und gesicherter Bereich. Bauphysikalisch und haustechnisch erfüllt es die konservatorischen Anforderungen für die jeweiligen Sammlungen, etwa in Bezug auf Klima, Licht oder Schadstoffreduktion. Bei Ausstellungsarchitektur und Lagertechnik wird auf die sorgfältige Auswahl unschädlicher Materialien, Anstrich- und Klebstoffe sowie Beleuchtungsmittel geachtet. Monitoring von relativer Luftfeuchte und Temperatur sowie Schädlings- und Schimmelbefall (Integrated Pest Management, IPM) werden regelmäßig durchgeführt, dokumentiert und ausgewertet.

Das Museumsgebäude verfügt über eine Einbruch- und Brandmeldeanlage, idealerweise mit Aufschaltung zu Polizei, Feuerwehr bzw. Wachdienst. Der Zugang zu nichtöffentlichen Bereichen – insbesondere zum Depot – ist schriftlich geregelt. Basierend auf einer Gefährdungsanalyse ist ein Notfallplan für den Katastrophenfall mit Prioritäten für die Objektbergung vorhanden. Es werden regelmäßig Notfallübungen, etwa für den Brandfall, durchgeführt. Einsatzbereitschaftspläne werden regelmäßig aktualisiert. Optimal ist die Mitwirkung in einem Notfallverbund für Kultureinrichtungen. In einem Sammlungspflegekonzept sind Richtlinien zum schonenden Umgang, zur Lagerung, zur Quarantäne, ggf. zum Entstauben, zum Monitoring der Objekte, zu Wartungs- und Raumpflegezyklen sowie zur Schulung der Mitarbeitenden festgelegt.

Konservierung

Die Konservierung hat den Erhalt des materiellen Bestands des Sammlungsguts zum Ziel. Durch konservatorische Maßnahmen werden Objekte stabilisiert und Alterungsprozesse verlangsamt. Bei der Konservierung stehen die Materialbeschaffenheit und die Geschichte des Objekts im Mittelpunkt. Ziel ist es, die Spuren von Herstellung, Alterung und Umnutzung des Objekts nachvollziehen zu können. Dies schließt den Erhalt von Gebrauchsspuren ein. Die vorgefundene Substanz wird minimalinvasiv gesichert.

Restaurierung

Die Restaurierung geht über die reine Bestandserhaltung hinaus. Durch die Verbesserung des ästhetischen Erscheinungsbildes fördert sie Wahrnehmung, Wertschätzung und Verständnis des Objektes. Da jede Restaurierung einen Eingriff in die Objektsubstanz bedeutet, bleibt sie auf das Notwendige beschränkt. Die durchgeführten Maßnahmen sind möglichst reversibel angelegt. Ein Restaurierungsziel wird schriftlich festgelegt. Es basiert auf Voruntersuchungen sowie Forschungsergebnissen und berücksichtigt Vermittlungsziele. Die Maßnahmen werden im Anschluss dokumentiert, am besten auch im Inventarprogramm.

Präparation

Präparation bezeichnet die Vorbereitung biologischer, medizinischer und geowissenschaftlicher Objekte oder Materialien im Sinne des Herrichtens zur weiteren Verwendung. In der Regel werden Gegenstände der Natur präpariert; von Menschenhand Gemachtes wird restauriert. Somit können historische Präparate auch zu Gegenständen der Präventiven Konservierung, Konservierung oder Restaurierung werden, um ihre Bewahrung sicherzustellen.

Qualitätssicherung

Bei der Durchführung von Konservierungs- und Restaurierungsmaßnahmen wird Hand angelegt und in die Struktur des Sammlungsgutes eingegriffen. Dies erfordert umfassende Kenntnisse und Kompetenzen sowie eine fundierte Berufsqualifikation. Die Durchführung jedweder konservatorischen und restauratorischen Maßnahmen unterliegt ethischen Grundsätzen. Sie sind in den E.C.C.O. Berufsrichtlinien²⁶ zusammengefasst. Im Museum sollten ausschließlich Fachkräfte die im Zusammenhang mit dem Bewahren stehenden Tätigkeiten übernehmen. Die regelmäßige Sichtung der Sammlungen kann gegebenenfalls mit über Wartungsverträge verpflichtetem externem Fachpersonal durchgeführt werden.

26 Vgl. www.restauratoren.de/wp-content/uploads/2016/10/E.C.C.O.-Richtlinien-I-Der-Beruf.pdf ↗ [19.06.2023].



BILDUNG, VERMITTLUNG UND KOMMUNIKATION GESTALTEN

Zur Checkliste [↗](#)

Bildung, Vermittlung und Kommunikation sind Kernaufgaben des Museums. Sie fokussieren – wie Ausstellungen – in besonderem Maße die Zielsetzung der Museen, im Sinne der Gesellschaft und ihrer Entwicklung zu wirken. Sie formen Museen zu Bildungsakteuren, die einen wesentlichen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt leisten und sie als Orte der Selbstbildung und des offenen Austausches gestalten. Bildung, Vermittlung und Kommunikation tragen wesentlich zur Wahrnehmung des Museums in der Öffentlichkeit bei.

Kommunikation wirkt nach außen und innen zugleich: Bildungs- und Vermittlungsarbeit sowie die Öffentlichkeitsarbeit machen Bestände, Haltung und Programme des Museums bekannt, sie informieren, erklären und geben Impulse für Kompetenzförderung im Sinne kultureller Bildung. Sie verleihen der Institution dadurch ein wiedererkennbares Profil und ein glaubwürdiges Image. Die verschiedenen Handlungsfelder agieren – auch angesichts der zunehmend digitaler werdenden Museumslandschaft – in engem Zusammenspiel. Ihre Adressat*innen sind die Besucher*innen, zudem Vertreter*innen der Medien, potenzielle Förder*innen und Sponsor*innen, Politiker*innen, Kolleg*innen und Menschen, die Museen bisher (noch) nicht für sich entdeckt haben²⁷.

Bildung und Begegnung, Freizeit und Information

Grundlage ist ein breiter Bildungs-, Lern- und Vermittlungsbegriff, der das Museum als Ort der Lern- und Freizeitaktivitäten, als Ort von Bildung und Unterhaltung sowie als verlässliche Informationsquelle und Diskussionsforum begreift. Museen reagieren damit auf die Interessen eines diversen Publikums, das Anregung und Auseinandersetzung, Befriedigung von Neugierde, aber auch Erholung und Entspannung erfahren möchte. Sie geben Impulse für Kompetenzförderung im Sinne kultureller Bildung und tragen außerdem aktiv zu öffentlichen Debatten bei. Sie stehen als kompetente Ansprechpartner für Vertreter*innen aus Gesellschaft, Politik und Medienwelt zur Verfügung. Vermittlung und Kommunikation zielen darauf ab, die Öffentlichkeit zu informieren, auf das Museum aufmerksam zu machen und sein Image zu prägen, vor allem aber seine Sammlungen und Inhalte an unterschiedliche Interessent*innen immer wieder neu zu vermitteln. Das Museum positioniert sich somit auch als „Ort der permanenten Konferenz“ (Joseph Beuys).

27 Für ausführliche Informationen vgl. Deutscher Museumsbund, Bundesverband Museumspädagogik: Leitfaden. Bildung und Vermittlung im Museum gestalten, Berlin 2020. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen [↗](#) [19.06.2023]. Zu Fragen rund um Personal und Qualifikation vgl. Deutscher Museumsbund: Leitfaden. Professionell arbeiten im Museum, Berlin 2019. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen [↗](#) [19.06.2023].

Schlüsselrolle zwischen Museum und Öffentlichkeit

Als lernende Institution handelt das Museum stets im Spannungsfeld zwischen Museumsaufgaben und den Bedürfnissen der Öffentlichkeit; seine Arbeitsweise ist prozesshaft. Bildungsverantwortliche nehmen eine Vermittlerrolle zwischen Museum und Publikum ein, Presse- und Marketingverantwortliche zwischen dem Museum, den Medien und weiteren Interessengruppen. Publikumsentwicklung, im Sinne von Generierung und Bindung neuen Publikums, hilft dabei, Ansichten unterschiedlicher, auch bislang unterrepräsentierter sozialer Gruppen einzubeziehen. So kann sich die Institution Museum im Kultur- und Freizeitsektor als gesellschaftlich relevante und sinnstiftende Einrichtung positionieren.

Jedes Museum arbeitet mit einem **Kommunikationskonzept**, in dem das pädagogische Leitbild des Museums, seine Bildungsziele, die wichtigen Zielgruppen und Marketingstrategien beschrieben sind²⁸. Ausstellungen und Veranstaltungen sind dabei das Fundament der Bildungs- und Vermittlungs- sowie der Öffentlichkeitsarbeit. Die entsprechenden Kompetenzen werden darum von Anfang an in deren Konzeption und Umsetzung eingebunden, es werden sowohl analoge als auch digitale Kommunikationsformate berücksichtigt. Das Museum als Ort der Originale, ihrer Interpretation und Diskussion ist um eine digitale Ebene des Kuratierens und Vermittelns, prinzipiell des Kommunizierens zu erweitern.

Faktoren qualitätvoller Bildungs-, Vermittlungsarbeit und Kommunikation

Objekt-, Sammlungs- und Kontextbezug

Bildung, Vermittlung und Kommunikation orientieren sich an den Objekten und ihren Kontexten, den Sammlungen und Ausstellungen, generell am Leitbild des Museums. Sie arbeiten anschaulich, verständlich und aktivierend, gegenwartsbezogen und lebensrelevant, multiperspektivisch und interdisziplinär sowie transparent und nachhaltig. Die Bildungs- und Vermittlungsarbeit muss zudem objektangemessen und sammlungsspezifisch sein.

28 Je nach Größe und Profil eines Museums kann auch ein eigenes Marketingkonzept notwendig sein, vgl. Kapitel „Museumsmanagement als Querschnittsaufgabe“ in dieser Publikation.

Publikums- und Zielgruppenorientierung

Bildung, Vermittlung und Kommunikation verantworten Dialog und Austausch mit einem diversen Publikum und verschiedenen Interessengruppen der Gesellschaft. Von ihrer Qualität hängt maßgeblich ab, ob das Museum als relevanter Ort wahrgenommen wird. Ziel ist, das Museum im Sinne der sozialen Inklusion und kulturellen Teilhabe zu öffnen. Kontinuierliche Publikumsforschung schafft dafür die Voraussetzung.

Vielfalt in Methoden und Formaten

Bildungsprogramme und Kommunikationsstrategien nutzen vielfältige Methoden und Formate. Ihre Kombination orientiert sich ebenso an den Bedürfnissen und Interessen der Adressat*innen sowie an den Kommunikations- und Vermittlungszielen des Museums. Diese Vielfalt umfasst analoge wie digitale Kanäle, personale und mediale Angebote, die innerhalb oder außerhalb des Museums, partizipativ oder allein vom Museum aus initiiert, stattfinden können.

Kooperationen und Vernetzung

Netzwerke dienen dazu, Expertise, Ressourcen, Reichweite und Unterstützung strategisch zu entwickeln. Mit geeigneten Kommunikationsmaßnahmen und Marketinginstrumenten lassen sich Freund*innen, Förder*innen und andere Anspruchsgruppen langfristig an das Haus binden.

Prozesshaftes Arbeiten

Gemeinsam mit dem gesamten Museumsteam und unter Einbindung des Publikums werden regelmäßig Positionen, Ziele und Strategien hinterfragt und bei Bedarf aktualisiert. Dies ist die Voraussetzung, um das Museum als lernende Institution zukunftsfähig zu gestalten.



AUSSTELLUNGEN KONZIPIEREN UND REALISIEREN

Zur Checkliste [➤](#)

Als elementarer Bestandteil der Interpretation, Präsentation und Vermittlung musealer Sammlungen gehört das Ausstellen zu den Kernaufgaben von Museen. Ausstellungen fußen auf Werten und dem Leitbild des Hauses. Sie bieten ein unmittelbares, ästhetisches, objektbezogenes und mehrsinnliches Erlebnis. Ausstellungen sind Orte der Erkenntnis, der Unterhaltung und des Dialogs. Sie sind immer publikumsorientiert.

Wesentliche Bestandteile von Ausstellungen sind Exponate, deren Zusammenstellung und räumliche Anordnung auf einem inhaltlichen und gestalterischen Konzept basieren. Dabei stehen die Ziele, Zielgruppen und Botschaften in enger Wechselwirkung mit der Leitidee der Ausstellung und dem Leitbild des Hauses. Ausstellungen können im Innen- oder Außenraum, analog oder digital, allein vom Museum oder partizipativ mit anderen Gruppen der Gesellschaft realisiert werden.

Dinge und Menschen im Dialog

Ausstellen ist Zeigen von Dingen im Raum. Es stellt sowohl inhaltliche als auch räumliche Bezüge zwischen Themen und Objekten sichtbar her. Viele Ausstellungen nutzen dafür die Mittel der Narration. Zudem sind Ausstellungen soziale Treffpunkte. Sie sind Orte des Austausches, regen Dialoge zwischen den Menschen an und ermöglichen das Verhandeln von unterschiedlichen Positionen. Mit inklusiven, partizipativen und multiperspektivischen Zugängen können sie aktuelle gesellschaftliche Themen aufgreifen, Zukunftsfragen ansprechen und damit demokratische Prozesse fördern.

Inhaltlich basierte Ausstellungen konzentrieren sich auf ein Thema. Sie zeigen die Ergebnisse angewandter Forschung und präsentieren Objekte – aus den eigenen Beständen, aus anderen Sammlungen sowie von weiteren Leihgebenden. Ausstellungen helfen, Inhalte und Exponate einzuordnen, zu kontextualisieren, aus unterschiedlichen Positionen zu betrachten und kritisch zu reflektieren. Sie unterstützen die Vielfalt kultureller Ausdrucksformen.

Die Ausstellungsentwicklung als Prozess

Das Ausstellungskonzept entsteht in Zusammenarbeit von inhaltlicher, gestalterischer und vermittelnder Expertise. Die Organisation verläuft in der Regel in vier Phasen: 1. Initiierung, 2. Planung, 3. Realisierung, 4. Betrieb und Nachbereitung. Zentral dabei ist ein Konzept, das Ausstellungsziele, Zielgruppen und wesentliche Rahmenbedingungen festlegt. Es wird von der ersten Ausstellungsphase an aufgenommen und fortlaufend weiterentwickelt. Zu einem professionellen Ausstellungsmanagement gehört eine Zeit- und Kostenplanung, ein Projektorganigramm sowie eine Einsatzplanung der verfügbaren oder neu zu beschaffenden materiellen wie auch personellen Ressourcen.²⁹ Klare Strukturen und die Einhaltung von Zielvorgaben ermöglichen einen störungsfreien Entwicklungsprozess.

29 Vgl. Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund (Hg.): *Ausstellungspraxis in Museen. Ein Handbuch für die Planung, Umsetzung und Nachbereitung von Ausstellungen*, Berlin 2023.
Online unter: www.museumsbund.de/publikationen [➤](#) [19.06.2023].

Qualitätsmerkmale von Ausstellungen

Für das Gelingen einer Ausstellung gibt es kein allgemeingültiges Rezept, jedoch sind Attraktivität und Abwechslungsreichtum, Kreativität und Mut wichtige Wegbereiter einer qualitätvollen Ausstellung.

Darüber hinaus zeichnen sich hochwertige Ausstellungen durch Anknüpfungspunkte an die Lebenswelt der Besucher*innen und ein durchdachtes Vermittlungs- und Gestaltungskonzept aus. Sie nehmen Bezüge zu gesellschaftsrelevanten Themen auf und bieten hierbei Raum für unterschiedliche Sichtweisen. Wichtige Kriterien für die Umsetzung sind die abwechslungsreiche Zusammenstellung von Exponaten, eine geplante Ausstellungsdraturgie, eine umfassende Zugänglichkeit, eine professionelle Gestaltung und eine wertige bauliche Ausführung. Die konservatorischen Ansprüche der Exponate werden dabei ebenso erfüllt wie die Bedürfnisse eines diversen Publikums. Auch eine nachhaltige (ökologische, ökonomische, soziale und kulturelle) Ausstellungspraxis wird berücksichtigt.

Ausstellungstypen

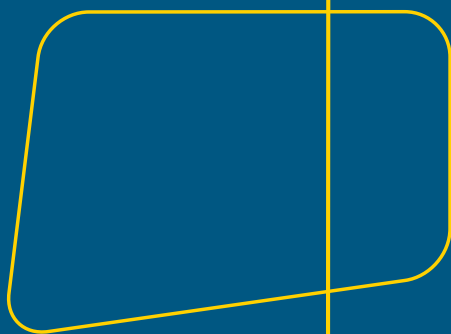
Dauerausstellungen zeigen mit ihren Exponaten die eigenen Sammlungs- und Forschungsschwerpunkte. Sie sind in der Regel für einen Zeitraum von mehreren Jahren angelegt. Die Repräsentation des Museums, die Langlebigkeit der Themen und Fragestellungen sowie die konservatorischen Ansprüche bestimmen ihre Konzeption und Gestaltung. Dauerausstellungen benötigen regelmäßig den Austausch, die Ergänzung und die Neukombination von Exponaten. Durch digitale Angebote, temporäre Interventionen oder weitere ergänzende Formate bleiben sie aktuell. Sie sind während der Öffnungszeiten dauerhaft zugänglich und bilden neben Sonderausstellungen den Ausgangspunkt von Bildungsprogrammen und Veranstaltungen. Eine grundlegende Überarbeitung und Aktualisierung sollte nach spätestens 15 Jahren erfolgen.

Sonderausstellungen sind in ihrer Laufzeit auf wenige Monate bis zu zwei Jahren beschränkt und widmen sich aktuellen oder speziellen Themen. Auch dienen sie als Ergänzungen zur Dauerausstellung sowie als Experimentierfeld für neue Ansätze und Formate.

Wanderausstellungen werden für mehrere Orte konzipiert. Bei der Planung wird von Beginn an bedacht, dass die Ausstellung innerhalb einer kurzen Zeit mehrfach auf- und abzubauen ist und sowohl platzsparend als auch kostengünstig zu transportieren sein sollte.

Digitale Ausstellungen existieren im virtuellen Raum, sind zeitlich nicht begrenzt und können jederzeit – ohne an Öffnungszeiten gebunden zu sein – online besucht werden. Auch ohne physische Präsenz kann eine körperliche Wahrnehmung im Raum durch den Einsatz von Medien vermittelt werden.

LINKS UND LITERATUR



ICOM – INTERNATIONALER MUSEUMSRAT

- ▶ Museumsdefinition
www.icom.museum ↗ [19.06.2023]
- ▶ Ethische Richtlinien für Museen
www.icom-deutschland.de ↗ [19.06.2023]

GRUNDWERTE

- ▶ Deutscher Museumsbund: Leitfaden. Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Museen, Berlin 2023. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].
- ▶ Network of European Museum Organisations: Museums out of the box. The Crossover Impact of Museums, Valetta 2018. Online unter: www.ne-mo.org/about-us/resources ↗ [19.06.2023].
- ▶ United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Online unter: sdgs.un.org/2030agenda ↗ [19.06.2023]

MUSEUMSMANAGEMENT ALS QUERSCHNITTAUFGABE

- ▶ Deutscher Museumsbund: Leitfaden. Professionell Arbeiten im Museum, Berlin 2019. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].
- ▶ Deutscher Museumsbund: Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis, Berlin 2019. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].
- ▶ Deutscher Museumsbund: Handreichung Strategisches Management und Strategisches Controlling in Museen, Berlin 2018. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].
- ▶ Dreyer, Matthias; Wiese, Rolf (Hrsg.): Erfolg durch Personal. Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen, Ehestorf 2018.
- ▶ Wollesen, Anja: Die Balanced Scorecard als Instrument der strategischen Steuerung und Qualitätsentwicklung von Museen, Berlin 2012.
- ▶ Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer Kulturbesitz (Hg.): Jährliche Museumsstatistik. Online unter: www.smb.museum/museen-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/forschung/publikationen ↗ [19.06.2023].

SAMMLUNGEN ERFORSCHEN

- ▶ Landesverband Bildende Kunst Sachsen e. V.: Jahresmagazin Ausgabe 9, Künstlerische Forschung, Dresden 2021. Online unter: www.lbk-sachsen.de ↗ [19.06.2023].
- ▶ Walz, Markus (Hg.): Handbuch Museum. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven, Stuttgart 2016.
- ▶ Deutsches Zentrum Kulturgutverluste
www.kulturgutverluste.de ↗ [19.06.2023].

SAMMELN UND SAMMLUNGEN ENTWICKELN

- ▶ Deutscher Museumsbund: Nachhaltiges Sammeln. Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut, Berlin 2011.
Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].
- ▶ Collections Trust, SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard, 2007. Online unter: www.collectionstrust.org.uk/spectrum/spectrum-5 ↗ [19.06.2023].

DOKUMENTIEREN UND QUALIFIZIEREN

- ▶ Kuhlen, Rainer; Lewandowski, Dirk; Semar, Wolfgang; Womser-Hacker, Christa (Hrsg.): Grundlagen der Informationswissenschaft, Berlin, Boston 2023.
Online unter: www.degruyter.com ↗ [19.06.2023].
- ▶ Deutscher Museumsbund: Handreichung Digitale Grunderfassung. 10 Grundsätze, Berlin 2022. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023]
- ▶ Deutscher Museumsbund: Leitfaden für die Dokumentation von Museumsobjekten, Berlin 2011. Online unter www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].
- ▶ Collections Trust, SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard, 2007. Online unter: www.collectionstrust.org.uk/spectrum/spectrum-5 ↗ [19.06.2023].
- ▶ Checkliste für Object ID
www.icom.museum/resources ↗ [19.06.2023]
- ▶ Europeana
www.europeana.eu ↗ [19.06.2023].
- ▶ Deutsche Digitale Bibliothek
www.deutsche-digitale-bibliothek.de ↗ [19.06.2023]
- ▶ Museum Digital
nat.museum-digital.de ↗ [19.06.2023]
- ▶ digiCULT-Verbund
www.digicult-verbund.de ↗ [19.06.2023]
- ▶ FAIR-Prinzipien
www.force11.org/group/fairgroup/fairprinciples ↗ [19.06.2023]
- ▶ CARE-Prinzipien
www.gida-global.org/care ↗ [19.06.2023]

DAUERHAFT BEWAHREN

- ▶ E.C.C.O. (European Confederation of Conservator-Restorers' Organisations) Berufsrichtlinien, März 2002. Online unter: www.restauratoren.de/der-vdr/e-c-c-o ↗ [19.06.2023].
- ▶ Krist, Gabriela (Hg.): Collection Care – Sammlungspflege, Wien 2015.
- ▶ ICOM Deutschland (Hg), Präventive Konservierung. Ein Leitfaden, Berlin 2014.
- ▶ Buczynski, Bodo; Hartwig, Babette; Schaible, Volker: Bewahren. Konservierung/ Restaurierung als eigenständige Disziplin – Geschichte, Anforderungen, Perspektiven für das Museum, in: Denkschrift zur Lage der Museen, Museen zwischen Qualität und Relevanz (= Berliner Schriften zur Museumsforschung Band 30), Berlin 2012, S. 89–101; deutsche und englische Kurzfassung, Sonderband, Berlin 2016, S. 39–42.

- ▶ Hilbert, Günter: Sammlungsgut in Sicherheit. Sicherheitstechnik – Brandschutz – Gefahrenmanagement – Beleuchtung und Lichtschutz – Klimatisierung – Schadstoffprävention – Schädlingsbekämpfung (= Berliner Schriften zur Museumskunde, Bd. 1), 2. Auflage, Berlin 2002.
- ▶ SiLK – Sicherheitsleitfaden Kulturgut: Instrument zum Selbstcheck. Online unter: www.silk-tool.de ↗ [19.06.2023].

BILDUNG, VERMITTLUNG & KOMMUNIKATION ZUKUNFTSFÄHIG GESTALTEN

- ▶ Deutscher Museumsbund, Bundesverband Museumspädagogik: Leitfaden. Bildung und Vermittlung im Museum gestalten, Berlin 2020.
Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].
- ▶ Deutscher Museumsbund: Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis, Berlin 2019. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].
- ▶ Commandeur, Beatrix; Kunz-Ott, Hannelore; Schad, Karin (Hg. für den Bundesverband Museumspädagogik): Handbuch Museumspädagogik. Kulturelle Bildung im Museum, München 2016.
- ▶ Deutscher Museumsbund: Museen, Migration und kulturelle Vielfalt. Handreichungen für die Museumsarbeit, Berlin 2015. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023] (Neufassung in Vorbereitung).
- ▶ Deutscher Museumsbund, Bundesverband Museumspädagogik, Bundeskompetenzzentrum Barrierefreiheit: Das inklusive Museum – Ein Leitfaden zu Barrierefreiheit und Inklusion, Berlin 2013. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].

AUSSTELLUNGEN KONZIPIEREN UND REALISIEREN

- ▶ Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund (Hg.): Ausstellungspraxis in Museen. Ein Handbuch für die Planung, Umsetzung und Nachbereitung von Ausstellungen, Berlin 2023. Online unter: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].
- ▶ Bärfuss, Lukas; Lichtensteiger, Sibylle; Minder, Aline; Vögeli, Detlef (Hrsg.): Dramaturgie in der Ausstellung. Begriffe und Konzepte für die Praxis. Bielefeld 2014.
- ▶ Alder, Barbara; den Brok, Barbara: Die perfekte Ausstellung. Ein Praxisleitfaden zum Projektmanagement von Ausstellungen, Bielefeld 2013.
- ▶ ARGE, schnittpunkt (Hg.): Handbuch Ausstellungstheorie und -praxis, Wien, Köln, Weimar 2013.
- ▶ Habsburg-Lothringen, Bettina (Hg.): Dauerausstellungen. Schlaglichter auf ein Format, Edition Museumsakademie Joanneum, Bd. 3, Bielefeld 2012.
- ▶ Korff, Gottfried: Museumsdinge. Deponieren – Exponieren. Unter Mitarbeit von Martina Eberspächer, Gudrun Marlene König, Bernhard Tschofen, Köln, Weimar, Wien 2007.
- ▶ te Heesen, Anke; Lutz, Petra (Hrsg.): Dingwelten. Das Museum als Erkenntnisort, Schriften des Deutschen Hygiene-Museums Dresden, Bd. 4, Köln 2005.

BETEILIGTE



ARBEITSGRUPPE

- ▶ Dipl.-Rest. (Univ.) Alexandra Czarnecki, Abteilungsleitung Objektbetreuung und Restaurierung Museen der Stadt Wien, Wien Museum
- ▶ Stefanie Dowidat, Ausstellungsplanung LWL-Museum für Archäologie Westfälisches Landesmuseum, Herne
- ▶ Prof. Dr. Christina Haak, Stellvertretende Generaldirektorin der Staatlichen Museen zu Berlin und Vizepräsidentin beim Deutschen Museumsbund
- ▶ Dr. Matthias Henkel, Leiter Museum Neukölln, Berlin
- ▶ Prof. Dr. Eckart Köhne, Direktor Badisches Landesmuseum, Karlsruhe
- ▶ Dipl.-Rest. (Univ.) Joachim Kreutner, Werkstattleiter Metallrestaurierung Bayerisches Nationalmuseum, München
- ▶ Dr. Hauke-Hendrik Kutscher, Wissenschaftlicher Referent Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL), Museumsamt für Westfalen, Münster
- ▶ Dagmar Linden, Leitung Museumsberatung und -zertifizierung in Schleswig-Holstein, Rendsburg
- ▶ Dr. Simone Mergen, Direktorin Bildung und Besucherservice Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn
- ▶ Sarah Metzler, Geschäftsführerin Landesverband der Museen zu Berlin
- ▶ Katja Margarete Mieth, Direktorin Sächsische Landesstelle für Museumswesen, Chemnitz und Sprecherin der Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (KMBL)
- ▶ Dr. Sonja Mißfeldt, Pressesprecherin Germanisches Nationalmuseum, Nürnberg
- ▶ Dr. Henning Mohr, Leiter Institut für Kulturpolitik, Kulturpolitische Gesellschaft, Bonn
- ▶ Dietmar Osses, Leitung LWL-Industriemuseum Zeche Hannover, Bochum
- ▶ Dr. Thomas Overdick, Geschäftsführer Museumsverband für Niedersachsen und Bremen, Hannover
- ▶ Sonja Thiel, Wissenschaftliche Koordinatorin Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg und museOn weiterbildung & netzwerk, Freiburg
- ▶ Prof. Dr. Dr. Markus Walz, Professor für Theoretische und Historische Museologie Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur, Leipzig und Vizepräsident ICOM Deutschland e.V. (2020-2022)
- ▶ Prof. Dr. Cornelia Weber, ehemalige Leitung, Koordinierungsstelle für wissenschaftliche Universitätssammlungen in Deutschland, Berlin
- ▶ Prof. Dr. Gisela Weiss, Professorin für Vermittlung im Museum, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur, Leipzig

VERANTWORTLICHE BEI DEN PROJEKTPARTNERN

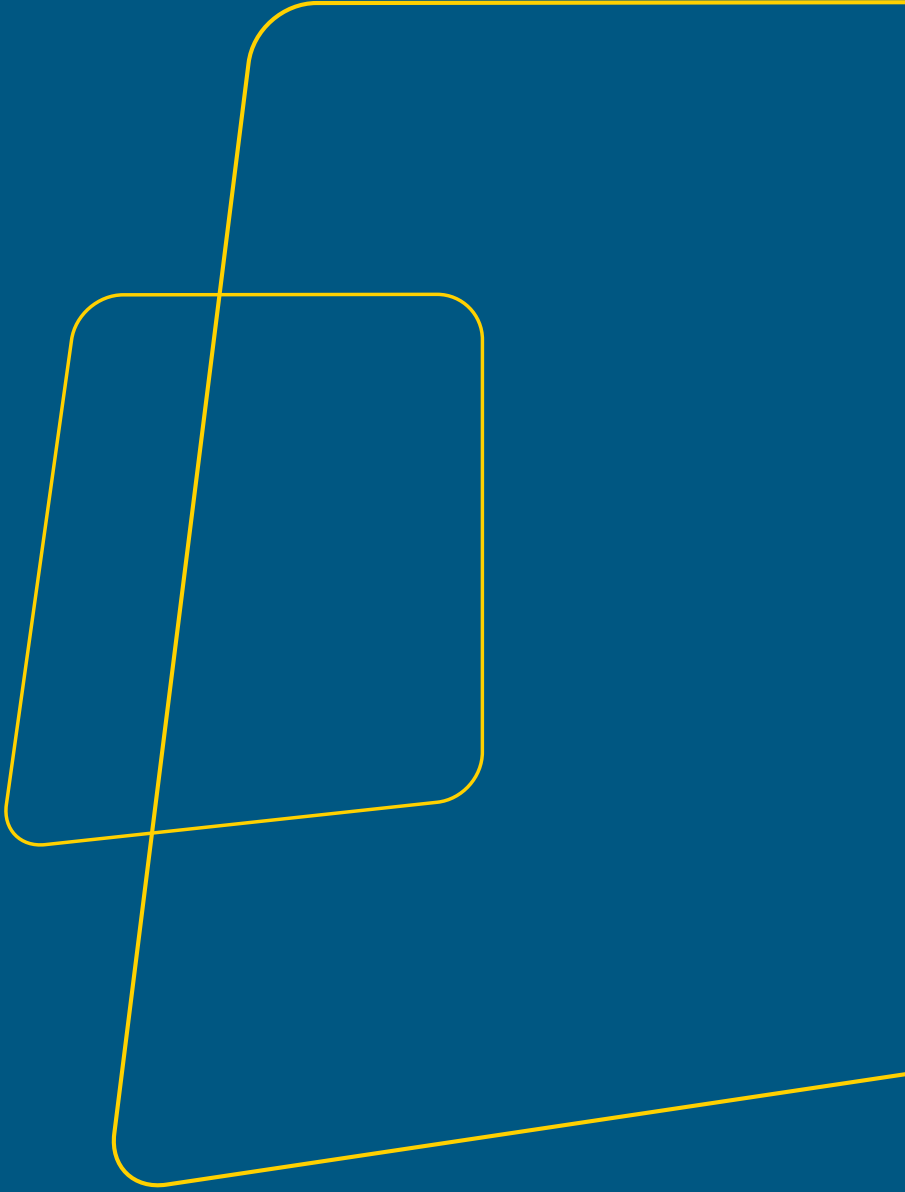
- ▶ Prof. Dr. Christina Haak, Stellvertretende Generaldirektorin der Staatlichen Museen zu Berlin und Vizepräsidentin beim Deutschen Museumsbund
- ▶ Prof. Dr. Dr. Markus Walz, Professor für Theoretische und Historische Museologie Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur, Leipzig und Vizepräsident ICOM Deutschland e.V. (2020-2022)
- ▶ Katja Margarete Mieth, Direktorin Sächsische Landesstelle für Museumswesen, Chemnitz und Sprecherin der Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (KMBL)

PROJEKTKOORDINATION

- ▶ Mara Hofmann, Projektleiterin Publikationen und Veranstaltungen, Deutscher Museumsbund, Berlin
- ▶ David Vuillaume, Geschäftsführer Deutscher Museumsbund, Berlin

Für die engagierte Unterstützung in Form von Anregungen und konstruktiver Kritik danken wir außerdem sehr herzlich:

- ▶ Dr. Heidrun Derks, Direktorin Varusschlacht im Osnabrücker Land gGmbH - Museum und Park Kalkriese, Bramsche und Vorstandsmitglied beim Deutschen Museumsbund
- ▶ Gabriele Gelbrich, Museumsleiterin Osterzgebirgsmuseum Schloss Lauenstein, Stadt Altenberg
- ▶ Prof. Dr. Anna Greve, Direktorin Focke-Museum, Bremen
- ▶ Eva-Maria Günther, Abteilungsleitung Ausstellungsmanagement Reiss-Engelhorn-Museen, Mannheim
- ▶ Dr. Dipl.-Rest. Babette Hartwig, Leiterin Restaurierung und Kunsttechnologie Gemäldegalerie, Staatliche Museen zu Berlin
- ▶ Heike Hollunder, Museumsleiterin Dokumentationsstätte Regierungsbunker, Bad Neuenahr-Ahrweiler
- ▶ Wolfgang Imbsweiler, Vorsitzender des Vereins Saarländisches Bergbaumuseum, Bexbach
- ▶ Juana Künne, Museumsberaterin Museumsverband Thüringen, Erfurt
- ▶ Dr. Roland Krischke, Präsident Museumsverbandes Thüringen und Direktor Lindenu-Museum und Altenburger Museen, Altenburg
- ▶ Hans Lochmann, Museumsberater i.R. und ehem. Vorstandsmitglied beim Deutschen Museumsbund
- ▶ Thilo Martini, Wissenschaftlicher Referent Fachbereich Regionale Kulturarbeit/ Museumsberatung Landschaftsverband Rheinland, Köln
- ▶ Dr. Sebastian Möllers, Direktor Museen Stade
- ▶ Sabine Mücke, Präsidentin Museumsverband Baden-Württemberg, Müllheim/Baden
- ▶ Dr. Susanne Peters-Schildgen, Museumsleiterin Museum der Stadt Gladbeck
- ▶ Andrej Quade, Landesfachstelle Museum im Museumsverband in Mecklenburg-Vorpommern, Rostock
- ▶ Christina Reinsch, Geschäftsführerin Museumsverband Hessen, Kassel und Vorstandsmitglied beim Deutschen Museumsbund
- ▶ Dr. Christian Riemenschneider, Provenienzforscher Landschaftsverband Südniedersachsen, Göttingen
- ▶ Julia Schubert, Assistentin des Direktors und stellv. Museumsleitung, Museen Stade
- ▶ Dr. Ruth Slenczka, Direktorin und Vorstandsvorsitzende Pommersches Landesmuseum, Greifswald
- ▶ Dr. Angelika Steinmetz-Oppelland, Museumsberaterin Museumsverband Thüringen, Erfurt
- ▶ Anne Theiss, Assistentin Dokumentationsstätte Regierungsbunker, Bad Neuenahr-Ahrweiler
- ▶ Dr. Olaf Thormann, Direktor Grassi Museum für Angewandte Kunst, Leipzig
- ▶ Dr. Michael Zelle, Direktor Lippisches Landesmuseum, Detmold
- ▶ Das Team der Kurator*innen des Historischen Museums der Pfalz, Speyer



IMPRESSUM

Leitfaden. Standards für Museen

- Herausgeber: Deutscher Museumsbund e.V.
ICOM Deutschland e.V. (Deutsches Nationalkomitee des
Internationalen Museumsrates)
Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (KMBL)
- Text: siehe „Beteiligte“
- Lektorat: CONTEXTA Lektorat Dr. Anette Nagel
- Gestaltung: Radtke Media GmbH, Berlin
- Druck: primeline print berlin GmbH
- Titelfoto: © Germanisches Nationalmuseum



© Deutscher Museumsbund e.V.
ICOM Deutschland e.V. (Deutsches Nationalkomitee des Internationalen
Museumsrates)
Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (KMBL), Juli 2023

ISBN 978-3-9825110-3-0

Leitfäden des Deutschen Museumsbundes

Der Deutsche Museumsbund publiziert regelmäßig Leitfäden zu aktuellen Herausforderungen für den Museumssektor. Diese praxisorientierte, bunte Reihe von Handreichungen wird von Museumsfachleuten für Museumsfachleute entwickelt. Sie spricht alle Museen an, führt in ein Wissensgebiet ein und gibt praktische Ratschläge. Die Leitfäden des Deutschen Museumsbundes erleichtern nicht nur die Museumsarbeit, sie empfehlen Qualitätsstandards und behandeln kulturpolitische Themen.

Unter office@museumsbund.de nehmen wir gerne Ihre Rückmeldungen zu diesem Leitfaden sowie Anregungen für zukünftige Publikationen entgegen.

- ▶ Leitfaden. Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Museen, Berlin 2023
- ▶ Leitfaden. Umgang mit Menschlichen Überresten in Museen und Sammlungen, Berlin 2021 (auch in englischer und französischer Sprache erhältlich)
- ▶ Leitfaden. Umgang mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten, Berlin 2021 (auch in englischer und französischer Sprache erhältlich)
- ▶ Leitfaden. Bildung und Vermittlung erfolgreich im Museum gestalten, Berlin 2020
- ▶ Leitfaden. Professionell arbeiten im Museum – Berlin 2019
- ▶ Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis – Leitfaden, Berlin 2019
- ▶ Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat am Museum, Berlin 2018
- ▶ Museen, Migration und kulturelle Vielfalt. Handreichungen für die Museumsarbeit, Berlin 2015 (auch in englischer Sprache erhältlich)
- ▶ Das inklusive Museum – Leitfaden für Barrierefreiheit und Inklusion, Berlin 2013
- ▶ Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzepts, Berlin 2011
- ▶ Nachhaltiges Sammeln. Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut, Berlin 2011
- ▶ Dokumentation von Museumsobjekten, Berlin 2011
- ▶ schule@museum – Handreichung für die Zusammenarbeit, Berlin 2011
- ▶ Bürgerschaftliches Engagement im Museum, Berlin 2008



Für Museen. Mit Museen.

Wir arbeiten für eine zukunftsfähige
Museumslandschaft.

Deutscher Museumsbund
In der Halde 1 · 14195 Berlin
museumsbund.de

