

# Leitfaden zur Erstellung eines *Museumskonzepts*







# Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzepts

## Impressum

Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzepts

Herausgeber: Deutscher Museumsbund e.V.

gemeinsam mit der Konferenz der Museumsberatung in den Ländern (KMBL)

Redaktion: Ausschuss „Museumskonzept“ der KMBL

Heike Heinzel, Hessischer Museumsverband e.V., Darmstadt

Dr. Susanne Köstering, Museumsverband des Landes Brandenburg e.V.

Prof. Dr. Oliver Rump, HTW, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin

Bettina Scheeder, Museumsverband Rheinland-Pfalz e.V., Ludwigshafen/Rh.

und Vorstandsmitglied des Deutschen Museumsbundes e.V.

Gestaltung: blum DESIGN & KOMMUNIKATION GmbH, Hamburg

Titelfoto: Verena Müller, Hannover

© Deutscher Museumsbund e.V., Berlin,

gemeinsam mit der Konferenz der Museumsberatung in den Ländern, Berlin 2011

ISBN 978-3-9811983-7-9

## Inhalt

4	Vorwort
5	Wege zu einem Museumskonzept
7	Analyse des Ist-Zustands
7	0. Geschichte, Entwicklung und Profil
9	1. Dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis
12	2. Leitbild
14	3. Museumsmanagement
20	4. Qualifiziertes Personal
22	5. Sammeln
24	6. Bewahren
26	7. Forschen und Dokumentieren
28	8. Ausstellen und Vermitteln
33	Wege zum Soll-Zustand: Zielfindung und Handlungsplan
36	Literaturauswahl ab Erscheinungsjahr 2000

## Vorwort

Museen sind das sammelnde, speichernde und verarbeitende Gedächtnis des kulturellen Erbes unserer Gesellschaft. Sie spielen eine wichtige Rolle bei der gesellschaftlichen, insbesondere kulturellen Standortbestimmung und Strukturentwicklung. Sie sind lehrende und lernende Institutionen, welche immer wieder der aktuellen Positionierung bedürfen.

Ein Museum wird nach ICOM definiert als eine „gemeinnützige, auf Dauer angelegte, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zum Zwecke des Studiums, der Bildung und des Erlebens materielle und immaterielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, erforscht, bekannt macht und ausstellt.“<sup>1</sup>

Basierend auf den Erfahrungen der Museumsberater in den Ländern stellt der vorliegende Leitfaden ergänzend zu den 2006 veröffentlichten „Standards für Museen“ eine fachliche Handreichung für die Entwicklung eines Museumskonzepts bereit.

„Leitbild und Museumskonzept bilden die Grundlage für die Museumsarbeit. Sie bedingen sich gegenseitig, dienen der Orientierung und drücken das Selbstverständnis des Museums aus. Sie sind mit dem Träger und anderen Beteiligten abgestimmt und liegen in verbindlicher Form schriftlich vor.“<sup>2</sup>

Ein Museumskonzept dient der Museumsleitung und den Museumsmitarbeitern bei der aktuellen Standortbestimmung und bei der Entwicklung mittel- bis langfristiger Ziele und Aufgaben des Hauses. Unterschiedliche Anlässe können der Auslöser sein, ein Museumskonzept zu erarbeiten: die Planung eines Museumsneubaus, die Entwicklung der touristischen Infrastruktur oder etwa die Neukonzeption der Dauerausstellung. Auch bei Gründungsvorhaben bietet der Leitfaden Orientierung.

Unabhängig davon sollte aber in jeder Einrichtung ein Museumskonzept als Instrument der Qualitätssicherung vorliegen. Da Museen heute im öffentlichen Diskurs stehen, können Diskussionen über Museumskonzepte Menschen motivieren, sich mit dem, was ihr Museum war, ist und werden soll, intensiv zu beschäftigen.

Der Vorstand des Deutschen Museumsbundes  
Die Konferenz der Museumsberater in den Ländern (KMBL)

## Wege zu einem Museumskonzept

Das Museumskonzept stellt die Grundlage für die tägliche und zukünftige Museumsarbeit dar. Es bleibt nicht bei der Analyse des Ist-Zustandes stehen, sondern zeigt Potenziale und Perspektiven für die mittel- bis langfristige Entwicklung des Hauses auf. Es dient der Orientierung, der Reflexion und Transparenz der eigenen Arbeit und fördert letztlich auch die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit ist das Museumskonzept für jedes Museum eine Art Statut und somit ein unverzichtbares Instrument der Qualitätssicherung.

Museumskonzepte sind für die interne, in Teilen auch für die externe Kommunikation gedacht. Zielgruppen sind haupt- und ehrenamtliche Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Politik und Verwaltung, Träger und Geldgeber. Sie können darüber hinaus in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit eingesetzt werden.

Das Museumskonzept entsteht durch eine Zusammenführung von Einzelkonzepten, z. B. dem Sammlungskonzept, dem Ausstellungs- und Vermittlungskonzept, dem Marketingkonzept, einem Sicherheitskonzept. Diese Einzelkonzepte sind vor allem für größere Häuser ausführlicher zu fassen und werden daher am Ende der jeweiligen Checkliste als mögliche ergänzende Konzepte aufgeführt. Umzusetzende Ergebnisse und Leitlinien, die aus diesen Einzelkonzepten folgen, sollten in das Museumskonzept aufgenommen werden. Im Museumskonzept werden die Ziele aller Arbeitsfelder des Museums für die nächsten Jahre umfassend formuliert.

Abgeleitet von den Zielen des Museumskonzeptes wird dieses ergänzt durch einen konkreten Handlungsplan, der eine Überprüfung des Umsetzungsgrads der Maßnahmen ermöglicht. Die Ziele müssen in einem Zielfindungsprozess erarbeitet werden, der für die Akzeptanz und den Erfolg der späteren Umsetzung von entscheidender Bedeutung ist.

Da es nicht immer möglich sein wird, alle Aufgabenbereiche zusammenhängend zu bearbeiten, ist der Leitfaden wie ein Baukasten angelegt. Je nach zeitlichen und personellen Ressourcen können die einzelnen Konzepte wie Bausteine mithilfe der Checklisten entwickelt werden. Da alle Funktionsbereiche des Museums ineinander greifen, sollten möglichst viele Handlungsfelder abgedeckt werden. Die Checklisten dienen als Werkzeug zur Erarbeitung der einzelnen Konzepte, wie dem Sammlungskonzept und dem Ausstellungskonzept, usw. Sobald eine einzelne Checkliste zufriedenstellend bearbeitet wurde, empfiehlt es sich, es nicht bei den stichwortartigen Antworten auf die Fragen der Checkliste zu belassen, sondern davon ausgehend einen fortlaufenden Text zu verfassen, der in der Folge für

die verschiedenen Kommunikationszwecke genutzt werden kann. Es ist darauf zu achten, auch diese Texte jeweils zu aktualisieren.

Neben der Leitung sollten – soweit sinnvoll – die Mitarbeiter der Arbeitsebene mit in den Gestaltungsprozess einbezogen werden. Das Museumskonzept kann von der Leitung, aber auch in einem internen Selbstverständigungsprozess der Museumsmitarbeiter erarbeitet werden. Am Ende muss das Museumskonzept gemeinsam mit dem Träger abgestimmt und verabschiedet werden.

Da ein Museumskonzept nicht statisch ist, sondern sich neuen Anforderungen und Ideen anpassen muss, bedarf es in regelmäßigen Abständen der Aktualisierung. Die Museumskonzeption bietet immer wieder die Chance, das eigene Handeln selbstkritisch zu reflektieren und auf veränderte Rahmenbedingungen und Anforderungen auszurichten. Setzen Sie deshalb Zeitabstände fest, in denen die Museumskonzeption aktualisiert werden soll!



## Analyse des Ist-Zustands

Die Fragen zum Ist-Zustand helfen, den Status quo zu ermitteln und Stärken und Schwächen klar zu definieren. Basierend auf dieser Analyse können so mittel- bis langfristige Ziele und sich daraus ableitende Strategien und Maßnahmen formuliert werden. Aus der komplexen Betrachtung aller relevanten Entwicklungsziele resultiert dann im nächsten Schritt eine Prioritätenliste. Diese bildet die Grundlage für einen zeitlich gegliederten Handlungsplan. Ob und welche Veränderungen – auch in Bezug auf die Rahmenbedingungen – umsetzbar sind, kann dann entschieden werden.

Ziel des Museumskonzepts ist die Profilbestimmung des Museums. Inhaltliche, sachliche, finanzielle und mentale Ressourcen sind ebenso Ausschlag gebend für das Profil eines Hauses wie seine Einbindung in vorhandene Strukturen.

### 0. Allgemeines:

#### Geschichte, Entwicklung und Profil des Museums bis zur Gegenwart

Die Entstehung und die Entwicklungslinien des Museums bis heute nachzuzeichnen und dabei seine Besonderheiten klar herauszuarbeiten, bietet einen guten Einstieg in die Auseinandersetzung mit dem aktuellen Erscheinungsbild des Hauses.

#### Checkliste 0:

##### Allgemeines zur Geschichte, der Entwicklung und dem Profil des Museums bis zur Gegenwart

Was war der Anlass, das Museum zu gründen?

Welche Entwicklungsphasen des Museums können unterschieden werden?  
(Gründungsinitiative, einflussreiche Personen des Museums bzw. im Umfeld, Schwerpunkte der Arbeit...)

Was wurde gesammelt und aus welchen Interessen und Motivationen heraus?  
(Samlungsgebiete, Sammlungsschwerpunkte...)

Gab es Sammlungsverluste?  
(Umzüge, Kriege, Katastrophen, Verkauf, Zusammenlegung...)

Beeinflussten wirtschaftliche und politische Verhältnisse die Arbeit des Museums?

Was für Gebäude nutzt das Museum?  
(Museumsneubau, Baudenkmal/historische Gebäude in Nachnutzung, inhaltlicher Zusammenhang mit Sammlung/Museumstyp...)

Wie ist die örtliche, geografische Lage und wirtschaftliche Struktur des Museumsumfelds?  
(Städtebauliches Umfeld, Ortskern, Stadtrandlage, Gebiet, strukturschwache oder aufstrebende Region, agrarisch oder urban geprägt...)

Welche Funktion hat das Museum in seinem Umfeld?  
(Begegnungsstätte, Teil eines Kulturzentrums, Veranstaltungsort...)

Gab oder gibt es Kooperationen mit anderen Bildungsinstitutionen?  
(Universitäten, Schulen, Vereine...)

Arbeitet die Einrichtung mit anderen Museen zusammen?  
(regional, national, international)

Welche Bereiche der Museumsarbeit sind besonders betont und bestimmen den Charakter des Hauses?  
(z. B. Dokumentationsstätte, Schausammlung, Lehrsammlung, Wissenslabor, Kindermuseum)

Was ist das Besondere, das Unverwechselbare und das Einzigartige des Museums?  
(Alleinstellungsmerkmal / e?)

## 1. Dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis (Rahmenbedingungen)

Grundlegend für den Museumsbetrieb sind eine gesicherte Trägerschaft und eine den Erfordernissen entsprechende finanzielle, räumliche und personelle Ausstattung. Oftmals ändern sich die Rahmenbedingungen. Hier gilt es zu analysieren, ob die genannten Faktoren genügend Spielraum bzw. Absicherung für einen dauerhaften, geregelten Museumsbetrieb bieten.

### Checkliste 1:

Institutionelle und finanzielle Basis sowie räumliche Gegebenheiten

#### Institutionelle Basis

Welche Rechtsform hat das Museum?

(unselbstständige Einrichtung des Bundes, eines Landes oder einer Kommune; unselbstständige Einrichtung der Kirche bzw. einer anderen Körperschaft des öffentlichen Rechts; Aufgabe eines Zweckverbandes, Anstalt oder Stiftung des öffentlichen Rechts; Zweckbetrieb eines gemeinnützigen Vereines oder einer Stiftung bürgerlichen Rechts; unselbstständige Einrichtungen eines Wirtschaftsunternehmens; Museum in sonstigem Privateigentum; gemischte Trägerschaft / PPP. Mit / ohne Status der Gemeinnützigkeit? ...)

Wer ist Eigentümer der Liegenschaft /en?

(Museum, ggf. Außenstellen und Depot /s)

Ist die Nutzung der Liegenschaften dauerhaft vertraglich gesichert?

Wer ist für die Unterhaltung des Gebäudes /der Gebäude zuständig?

Wer ist bzw. sind Eigentümer der Sammlung /en?

Wie hoch ist der Anteil der Leihgaben?

Sind die Sammlungsobjekte versichert?

## Finanzielle Basis

Wie wird die Grundfinanzierung des Museums gesichert?  
(Absprachen, Vereinbarungen/Verträge, Ratsbeschlüsse...)

Aus welchen Quellen speist sich die Finanzierung des Museums?  
(Anteil des Trägers, Anteil selbst erwirtschafteter Mittel, Drittmittel...)

Verfügt das Museum über Vermögenswerte?  
(Kapital, Immobilien... siehe Eröffnungsbilanz)

Stellt das Museum einen Haushaltsplan auf?

Was enthält der Haushaltsplan?  
(Grundfinanzierung: 1. Einnahmen: Erträge und/oder Zuwendungen, Eigenmittel z. B. in Form von Erlösen aus Eintritt, Shop, Gastronomie, Raumvermietung..., 2. Ausgaben: Personalaufwendungen und Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen)

Wie hoch ist der prozentuale Anteil der Haushaltsmittel für die unterschiedlichen Aufgabenfelder?  
(Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln, Gebäudeunterhalt...)

Wie wird der Haushalt geführt?  
(Kameralistik, Doppik, Globalhaushalt?)

Ist eine Übertragung von Haushaltsmitteln in das Folgejahr möglich?

In welcher Höhe dürfen die Einnahmen für die Museumsarbeit verwendet werden?

Wird Kosten- und Erlöscontrolling betrieben?  
(Höhe, Verteilung, Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben, Deckungsbeitrag...)

Werden externe Finanzmittel eingeworben?  
(Projektförderung, Drittmittel, sonstiges Fundraising/Sponsoring...)

Wird das Museum durch einen Förderverein oder Freundeskreis etc. finanziell oder ideell unterstützt?  
(Förderung von Ankäufen / Veranstaltungen, ehrenamtliche Mitarbeit im Museum ...)

Welche wirtschaftliche Bedeutung hat das Museum für den Ort, die Stadt, die Region?

### Räumliche Gegebenheiten

Eignet sich das Gebäude für eine museale Nutzung?  
(Lage, Bausubstanz, Raumbedarf, Klima, Licht, Energie ...)

Wie ist die Raumnutzung?  
(genutzte Flächen, funktionale Aufteilung, Gebäudetyp, Gebäudealter, Haupthaus, Nebenhäuser, Depots ...)

Gibt es einen Bericht über die baulichen Bedingungen?  
(Bauzustandsbericht, „Facility-report“ für Ausstellungs- und Depoträume)

Sind Brand-, Wasser- und Einbruchmeldeanlagen vorhanden?

Sind für das / die Museums- oder Depotgebäude Auflagen des Denkmalschutzes zu erfüllen?

Wo besteht aktuell Investitionsbedarf?  
(Reparatur-, Sanierungs- und / oder Modernisierungsbedarf ...)

Zusätzliche Konzepte: Raumnutzungskonzept, Facility-Management-Konzept

## 2. Leitbild

„Leitbild und Museumskonzept bilden die Grundlage für die Museumsarbeit. Sie bedingen sich gegenseitig, dienen der Orientierung und drücken das Selbstverständnis des Museums aus. Sie sind mit dem Träger und anderen Beteiligten abgestimmt und liegen in verbindlicher Form schriftlich vor.“<sup>3</sup>

Das Leitbild ist zugleich ein Instrument der inneren, aber vor allem der äußeren Kommunikation des Museums. Möglichst alle Mitarbeiter/innen wie auch der Träger sollten Gelegenheit erhalten, sich in den Leitbildprozess einzubringen. Wie alle Qualitätssicherungsinstrumente sollte das Leitbild in regelmäßigen Abständen überprüft werden.

Das Leitbild macht die Grundlinien für weitere Überlegungen, Planungen und Prioritäten deutlich. Ein Leitbild ersetzt aber nicht die Erarbeitung eines Museumskonzeptes.

Ist ein Leitbild als Ausdruck des Selbstverständnisses seiner Mitarbeiter/innen bereits vorhanden, nimmt das Museumskonzept darauf Bezug; andererseits kann ein Leitbildprozess auch auf Basis eines Museumskonzeptes angestoßen werden.

### Checkliste 2:

#### Leitbild

Was ist die Grundausrichtung, der Auftrag und das Selbstverständnis des Museums?

Was sind Besonderheiten, Alleinstellungsmerkmal/e und was charakterisiert das Profil des Museums?

Was sind die Hauptaufgaben des Museums?

Welchen Wirkungskreis hat das Museum?  
(örtlich, regional, überregional...)

Welche Zielgruppen hat das Museum?

Welche Partner des Museums sind wichtig bzw. unverzichtbar?

Welchen Normen und Werten fühlt sich das Haus verpflichtet?

Was sind die Visionen und Generalziele des Museums?

Verfügt das Museum bereits über ein schriftlich fixiertes Leitbild?

Zusätzliche Konzepte: Leitbild

### 3. Museumsmanagement

Leitungsaufgaben erfordern inhaltliche und organisatorische Kompetenzen, die über die klassischen Arbeitsfelder Sammeln, Bewahren, Dokumentieren und Forschen, Ausstellen und Vermitteln hinausgehen. Dazu gehören die strategische Ausrichtung und Planung inhaltlicher, personeller, betrieblicher und wirtschaftlicher Aspekte wie auch des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit.

Besucherorientiertes Denken ist für Museen unerlässlich. Dabei spielen Besucherforschung und Besucherorientierung eine zentrale Rolle. Sie sind wichtige Instrumente, Besucher zu gewinnen, von Angeboten des Museums zu überzeugen und langfristig zu binden. Leitgedanke sollte sein, Museumsbesucher nicht nur als Kunden eines Hauses, sondern darüber hinaus als Gäste oder als potenzielle Partner zu verstehen.

Auch alle Produkt- und Serviceangebote und die gesamte Kommunikation des Museums nach innen wie nach außen dürfen in einer Bestandsaufnahme nicht fehlen. Je nach Möglichkeiten des Museums lohnt es sich, ein ausführliches Marketingkonzept zu entwickeln. Der Schwerpunkt im Museumsmarketing liegt eindeutig auf den Aufgabenfeldern, die mit direkten Besucherkontakten verbunden sind: Ausstellen, Vermitteln und Service. Besonderes Gewicht sollte dabei auf alle Leistungen vor, während und nach dem Besuch gelegt werden.

#### Checkliste 3:

##### Museumsmanagement

#### Internes Museumsmanagement

##### Führung und Organisation

Wer ist für die zielgerichtete inhaltliche Führung des Museums zuständig?

Wer ist für die Personalplanung und -entwicklung zuständig?  
(Personalentwicklungsplan...)

Welche Personen tragen Verantwortung bei der Finanzplanung?  
(Wirtschaftsplanung, Controlling, Einwerbung von Drittmitteln, Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung...)

Wer ist für das Gebäudemanagement zuständig?  
(Instandsetzung, Instandhaltung...)



Existiert eine Übersicht, aus der Organisationsstruktur, Personaleinsatz, Verantwortungs- u. Führungsstruktur hervorgehen?  
(Organigramm und /oder Geschäftsverteilungsplan)

Wurden und werden Veränderungen in der Organisationsstruktur dokumentiert bzw. aktualisiert?

Wie sieht die Stellenstruktur aus?  
(Vollzeit, Teilzeit, nebenamtlich, tatsächlich zur Verfügung stehende Wochenstunden...)

Hat sich die Personalausstattung in den letzten Jahren geändert?  
(Gründe, Stellenplanvermerke...)

Gibt es eine Organisation bestimmter Abläufe?  
(Einsatzpläne, Checklisten, Workflow...)

Gibt es einen festgelegten aufgabenübergreifenden Informationsaustausch in der Einrichtung?

Ist die heutige Personaldecke ausreichend, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden?

Wurde in der Einrichtung ein Leitbildprozess durchgeführt? Wenn ja, wurde das Leitbild unter Einbeziehung der gesamten Belegschaft oder nur mit einem Teil der Mitarbeiter entwickelt?

Spiegelt sich das Leitbild auch im öffentlichen Erscheinungsbild des Museums wider (Corporate Identity)?

## Externes Museumsmanagement

### Corporate Identity und Corporate Design

Gibt es Ansätze einer CI-Strategie?

Gibt der Name den aktuellen Museumsschwerpunkt wieder? Hat das Museum einen einprägsamen (und unverwechselbaren) Namen?

Gibt es ein einheitliches Erscheinungsbild?  
(Corporate Design (CD) als Ausdruck der Corporate Identity (CI))

Wer sind die Adressaten der Kommunikation?  
(Mitarbeiter, Besucher, Medien, Träger, Verwaltung, Sponsoren, Politik ...)

### Werbung / PR und Öffentlichkeitsarbeit / Leistungen und Produkte

Gibt es ein Marketingkonzept?  
(Pläne, um den Bekanntheitsgrad, die Nutzung und Erweiterung der Angebote des Museums zu fördern)

Gibt es Kooperationspartner im Bereich Marketing?  
(Museen, andere Kultur-, Bildungs- und Freizeiteinrichtungen, Touristikanbieter, Hotels, Gaststätten ...)

Wer ist zuständig für die Öffentlichkeitsarbeit und PR?

Welches Finanz- und Zeitbudget steht für die Öffentlichkeitsarbeit und PR zur Verfügung?

Welche Adressaten / Medien werden im PR-Bereich regelmäßig angesprochen?  
(Freunde und Förderer, Bildungseinrichtungen, Tourismuseinrichtungen, Presse / Radio / TV ...)

Verfügt das Haus über aktuelle Werbematerialien? Welche Medien werden in regelmäßigen Abständen informiert? Welche Werbemittel werden eingesetzt?  
(Werbung im Haus z. B. mit eigenen Produkten, in der direkten Umgebung ..., Informationsprospekte, Museumsführer, Veranstaltungskalender (Auflage, Erscheinungsintervall), Plakatwerbung, Briefsendungen, Anzahl selbstgeschalteter Anzeigen, Werbung in Hörfunk / TV / Kino, Mailings / Newsletter, regelmäßige News in sozialen Netzwerken ...)

Welche Werbemittel werden für welches Zielgebiet eingesetzt?

Gibt es eine eigene Homepage?

(kurzer / einprägsamer Domainname, verantwortliche Redaktion im Museum, Ausstellungs-/Veranstaltungskalender, Buchungsmöglichkeit, Newsletter, Anbindung an Soziale Netzwerke im Web, Micro-/Blogs, Bewertungsplattformen, Sammlungsdatenbank ...)

Was gehört zum Leistungsspektrum des Hauses?

(Ausstellungs-, Forschungs-, Publikations-, Vermittlungstätigkeit, Vermietung, ...)

Wie ist die prozentuale Verteilung der einzelnen Leistungsfelder?

Welche Angebote, Leistungen und Produkte werden nachgefragt, die noch nicht vorhanden sind?

### Besuchersforschung

Wird eine Besucherstatistik geführt?

(Jahres-/Monats-/Wochenübersichten: Differenzierung nach Gruppen-/ Einzelbesuchern, Alter, Geschlecht, geografische Herkunft, eintrittsfreie Besucher, Veranstaltungs-/Wechselausstellungsbesucher ...)

Werden Besucherbefragungen zur Dauer- bzw. zu Sonderausstellungen vorgenommen?

(demografische Daten, Herkunft, Akzeptanz der Werbemittel, Besucherzufriedenheit ...)

Welche Zielgruppen werden bislang nicht erreicht?

(Pläne und Maßnahmen, um diese zu erreichen)

Gibt es eine Umfeldanalyse des Museums?

(Produkte, Preise, Bewerbung und Vertrieb von Museums-, Kultur-, Freizeit-, Forschungs- u. Bildungsanbietern vor Ort, in der Region, im Land ...)

Werden mit anderen Einrichtungen vergleichende systematische Analysen von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen durchgeführt?

(Benchmarkingpartner)

Wie wird das Feedback der Besucher aufgenommen?  
(Besucherbuch, Gästebuch im Web, Fragebogen, Beschwerdemanagement ...)

### Service

Erreichbarkeit: Wie ist die örtliche Lage des Museums zu beurteilen?  
(zentral, abseits der Hauptverkehrsstraßen, abgelegen ...)

Wie ist das Museum verkehrstechnisch angebunden?  
(öffentliche Verkehrsmittel des Nah- und Fernverkehrs, PKW, Fahrrad, Fußgänger, Reisebus ...)

Gibt es Busparkplätze, (Behinderten-) Parkplätze?

Wie ist die Ausschilderung zum und Beschilderung des Museums zu beurteilen?  
(an Verkehrswegen oder Verkehrsknotenpunkten, zentralen Parkplätzen ...)

Werden geeignete Adressdaten kommuniziert, um das Museum erreichen zu können?  
(Besucheradresse, Verwaltungs-/Postanschrift, Adress-/Positionsangabe für Navigationssysteme ...)

Welche Öffnungszeiten hat das Museum?  
(Regel- u. Sonderöffnungszeiten, zusätzliche Besuchszeiten nach Vereinbarung für Gruppen, Schulklassen ...)

Welche Bereiche des Museums sind barrierefrei zugänglich?  
(Dauerausstellung, Wechsausstellung, Freigelände, Bibliothek, Homepage ...)

Wie ist die Preisgestaltung für den Eintritt? Gibt es soziale Ermäßigungen?  
(Ermäßigungen, regelmäßiger freier Eintrittstag, Familien-/Kombiticket ...)

Bietet das Museum Vergünstigungen für Nutzer anderer Einrichtungen?

Welchen zusätzlichen Service bietet das Museum beim Museumsbesuch?  
(Gruppenlogistik (z. B. Voucher, gesonderte Garderobe), mehrsprachiges Leit- und Informationssystem, Sitzgelegenheiten, Ruhezonen, Picknickraum, Kinderwickelmöglichkeit, Gästebuch vor Ort, Infomaterial anderer Kultureinrichtungen in der Region, Hinweise auf örtliche Infrastruktur ...)

Welchen Service bietet das Museum unabhängig vom Museumsbesuch?  
(Hotline, öffentlich zugängliche Bibliothek oder Archiv, Museumsshop, Cafeteria, Vermietung, Bearbeitung von Anfragen, Bestell- u. Reservierungsmöglichkeit per E-Mail für Dienstleistungen und Produkte, Aufnahme in Infoverteiler, Gästebuch im Internet inkl. Beschwerdemanagement, Hinweise auf örtliche Infrastruktur ...)

Zusätzliche Konzepte: Marketingkonzept, CI-Strategie, Evaluationsplanung

#### 4. Qualifiziertes Personal

Die museumsspezifischen Qualifikationen des Personals stellen sicher, dass die Aufgaben sachgerecht wahrgenommen und die Ziele des Museums auf allen Ebenen kontinuierlich erreicht werden.

Je nach Gattung und Größe variiert die Anzahl des Personals in den Museen. Entsprechend unterschiedlich kann die Qualifikation der Mitarbeiter sein. Es ist sicherzustellen, dass sich die Museumsbeschäftigten durch Fortbildungen weiterqualifizieren. Dies gilt auch für ehrenamtlich betriebene Museen. Das Museum kann möglicherweise auch die Aus- und Weiterbildung von Nachwuchskräften anbieten.

#### Checkliste 4:

##### Qualifiziertes Personal

Wird das Museum haupt- oder ehrenamtlich geleitet?

Für welche Aufgabenbereiche hat das Museum Fachpersonal dauerhaft beschäftigt?

(Leitung, Fachwissenschaftler, Sammlung, Forschung, Verwaltung, Ausstellungstechnik, Restauratoren, PR, Museumspädagogik,...)

In welchen Aufgabenfeldern wird externer Sachverstand herangezogen?

(wissenschaftliche Erarbeitung von Ausstellungskonzepten, Besucherforschung bzw. Marktforschung, Vermittlung, Restaurierung, wissenschaftliche Dokumentation ...)

Für welche Bereiche werden externe Dienstleister in Anspruch genommen?  
(Wachdienst, Aufsicht, Reinigung ...)

Welche Aufgabenbereiche werden durch Ehrenamtliche wahrgenommen?

Wer ist für die Akquise und Betreuung der freien Mitarbeiter /innen bzw. externer Dienstleister zuständig?

Wo wird bei Bedarf Beratung nachgefragt?  
(regelmäßig oder gelegentlich, Beispiele ...)

Wer ist für die Akquise, die Aufgabenverteilung, die Betreuung und Anerkennung von Ehrenamtlichen zuständig?

Welche Aufgaben werden von Arbeitskräften aus dem zweiten Arbeitsmarkt oder von Hartz IV-Empfänger / innen übernommen?

Bietet das Museum Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten von Nachwuchskräften an?

(Lehrstellen, Aus-/Weiterbildungsangebote; Volontariat: Ausbildungsplan, Fortbildungsmöglichkeiten, Betreuung; Praktika: unentgeltlich, bezahlt, regelmäßig, unregelmäßig, Dauer, Schüler, Studenten, Betreuung ...)

Besuchen die hauptamtlichen Mitarbeiter / innen regelmäßig Fort- und Weiterbildungen?

Nehmen die ehrenamtlich Tätigen an Fortbildungen teil?  
(besondere Fortbildungsangebote ...)

Wird das Personal, das direkten Publikumskontakt hat, regelmäßig geschult?  
(Kasse, Aufsicht, Infotheke, Telefonzentrale, Sekretariat ...)

## 5. Sammeln

Die Sammlungen sind die Basis eines jeden Museums. Eine Analyse der Sammlung schließt das Sammlungsprofil, die Sammlungsstrategie, die Sammlungspflege und die Sammlungsdocumentation ein. Auf Letztere wird unter dem Punkt 7 Forschen und Dokumentieren eingegangen.

Die Checkliste dient dazu, Schwerpunkte der Sammlung zu benennen, etwaige Lücken innerhalb der Sammlung auszumachen und die eigenen Bestände mit denen benachbarter Museen zu vergleichen. Die in den Standards für Museen geforderte Abstimmung der Sammlungskonzepte und -strategien wird in Kooperation mit anderen Museen der Region und/oder der eigenen Fachsparte erreicht und umgesetzt.

### Checkliste 5:

#### Sammeln

#### Sammlungsstatus / Sammlungsprofil

Welchen Umfang hat die Sammlung?

Welchen Sammlungsschwerpunkt hat die Sammlung?  
(Gehen Sie dabei auf Schwerpunkte und Bedeutung einzelner Teilsammlungsbereiche ein)

Welche Bestandsgruppen führt das Museum in seiner Sammlung?

Wie hoch ist der Anteil an Leihgaben?

Sind die Besitzverhältnisse schriftlich festgehalten?  
(Leih-, Kaufvertrag, Schenkungsurkunde, Stiftungsurkunde, Eingangsbuch...)

Gibt es ungeklärte Besitzverhältnisse?

Sind Restitutionsansprüche bei einzelnen Objekten oder Sammlungsbereichen zu vermuten?  
(Rückgabe an frühere Besitzer und Erben, NS-verfolgungsbedingt entzogenes Kulturgut, Enteignungen in der DDR...)



Sind einzelne Sammlungsobjekte, Sammlungen, Stiftungen mit besonderen Auflagen verbunden?  
(Dauerpräsenz, Publikation, Nennung etc. )

### Sammlungsstrategie

Wie ist die prozentuale Verteilung der Sammlungsobjekte entsprechend des Profils?

- Unverzichtbar für das Profil des Museums: \_\_\_%
- Wichtig für das Profil des Museums: \_\_\_%
- Wichtig, ohne jedoch das Profil des Museums zu schärfen: \_\_\_%
- Ohne Bedeutung für das Museum oder ohne Bezug zur weiteren Sammlung: \_\_\_%

Gibt es Regeln für die Aufnahme von Objekten in die Sammlung bzw. Regeln für die Abgabe?  
(Sammlung wird weiter ausgebaut, Sammlung ist weitgehend abgeschlossen, Sammlungsbestand wird abgebaut)

Wie ist der Status einzelner Sammlungsbereiche?  
(abgeschlossen, überrepräsentiert, Lücken, Erweiterungsbedarf)

Gibt es Überschneidungen mit Sammlungsschwerpunkten anderer Museen?

Gibt es eine thematische Abgrenzung zu anderen Museen im/in Sammlungsbereich/en?

Ist die Sammlungsstrategie mit anderen Museen abgestimmt?  
(Wenn ja, mit welchen Museen? Wenn nein, warum nicht?)

Gibt es ein Sammlungsnetzwerk?  
(regional oder fachspezifisch ...)

Verfügt das Museum über ein schriftliches Sammlungskonzept?  
(Seit wann? Wann wurde es das letzte Mal aktualisiert?)

## 6. Bewahren

Museen haben den Auftrag, Zeugnisse der Vergangenheit und Gegenwart dauerhaft zu erhalten und für nachfolgende Generationen zu sichern. Dies setzt qualifizierte und aktuell gehaltene Kenntnisse des Zustandes und der Lagerbedingungen der Objekte voraus.

Durch vorbeugende Maßnahmen und vorausschauendes Handeln können eventuell aufwändige, kostenintensive konservatorische Maßnahmen oder Restaurierungsarbeiten vermieden oder auf ein Mindestmaß reduziert werden. Grundsätzlich sind Konservierungs- und Restaurierungsarbeiten nur von Fachpersonal durchzuführen.

Um den Erhalt der Sammlung zu sichern, sind Sicherheitseinrichtungen ebenso notwendig wie spezielle Notfallpläne für nicht auszuschließende Katastrophen wie Feuer, Sturmschäden, Wassereintrich und Hochwasser.

### Checkliste 6:

#### Bewahren

Werden die Klimaverhältnisse (Temperatur, Luftfeuchte, Licht) in der Ausstellung überwacht?

Ist Schutz gegen Verschmutzung und Staub in den Dauer- und Sonderausstellungsbereichen gewährleistet?

Verfügt das Museum über ausreichenden und geeigneten Depotraum für den nicht ausgestellten Teil der Sammlungen?

Sind die Objekte sachgerecht verpackt und gelagert?  
(säurefreie Kartons, Planschränke, Abdeckung für Großobjekte...)

Ist Schutz gegen Verschmutzung und Staub im / in Depotbereich / en gewährleistet?

Werden die Klimaverhältnisse (Temperatur, Luftfeuchte, Licht) im Depot überwacht?

In welchem konservatorischem / restauratorischen Zustand befindet sich der Bestand?

Wird das Depot regelmäßig auf biologischen Befall überprüft?  
(Feuchteschäden, Schimmel, Insektenbefall...)

Gibt es ein schriftlich fixiertes Sammlungspflegekonzept?  
(geordnete Lagerung, Messungen, Kontrollen, Verantwortlichkeiten, Schulungen des Personals...)

Welche Schutzvorrichtungen sind am und im Gebäude vorhanden?  
(Türsicherung, Gefahrenmeldeanlage...)

Gibt es ein Sicherheitskonzept des Museums?

Existiert ein Notfall- oder Evakuierungsplan für Besucher und Mitarbeiter?  
(Liste zu bergender Objekte, Evakuierungsorte, Gefrierkapazitäten für geschädigte Objekte...)

Existiert ein Notfall- und Evakuierungsplan für Sammlungsgegenstände in der Ausstellung und im Depot?

Kennen Polizei, Feuerwehr und Katastrophenschutz die Museumsbaulichkeiten?  
(regelmäßige Begehungen, Übungen...)

**Gesonderte Konzepte: Sammlungspflegekonzept**

## 7. Forschen und Dokumentieren

Forschen und Dokumentieren bedingen sich gegenseitig. Auf der Objektforschung aufbauend können einzelne Themen und Sachverhalte untersucht und so Forschungsergebnisse zusammengeführt werden. Umgekehrt können aktuelle Forschungsergebnisse eine neuerliche Untersuchung der Objekte einer Sammlung notwendig machen.

Die Dokumentation im Museum umfasst die Eingangsdokumentation, die Inventarisierung sowie objektbezogene Forschungsarbeit in Form der wissenschaftlichen Katalogisierung und Erschließung.

Die Dokumentation gewährleistet, dass wertvolles Wissen über die Objekte nicht verloren geht und langfristig für die Ausstellungs- und Bildungsarbeit und die wissenschaftliche Forschung zur Verfügung steht.

### Checkliste 7:

#### Forschen und Dokumentieren

Gibt es eine schriftlich fixierte Dokumentationsrichtlinie?

(Ablauf von Arbeitsprozessen, Datenfeldkatalog, Systematiken, kontrolliertes Vokabular, Schreibenweisungen...)

Gab oder gibt es unterschiedliche Dokumentationssysteme?

(benutzte Dokumentationssysteme, Zeitraum und Umfang ihrer Nutzung, Vernetzung mit anderen Museen...)

Welche Art der Dokumentation wird heute im Museum eingesetzt?

Eingangsbuch (Inventar)	ja	nein				
Objektkartei	ja	nein	mit Objektfotografie	ja	nein	
Elektronische Datenbank	ja	nein	mit Objektfotografie	ja	nein	

Wie hoch ist der prozentuale Anteil der dokumentarisch erfassten Objekte?

Eingangsbuch (Inventar)	0%	weniger als 25%	bis 50%	bis 75%	mehr als 75%	100%
-------------------------	----	-----------------	---------	---------	--------------	------

Objektkartei	0%	weniger als 25%	bis 50%	bis 75%	mehr als 75%	100%
--------------	----	-----------------	---------	---------	--------------	------

Elektronische Datenbank	0%	weniger als 25%	bis 50%	bis 75%	mehr als 75%	100%
-------------------------	----	-----------------	---------	---------	--------------	------

Analog fotografisch erfasst

0%    weniger als 25%    bis 50%    bis 75%    mehr als 75%    100%

Digital fotografisch erfasst

0%    weniger als 25%    bis 50%    bis 75%    mehr als 75%    100%

Wie hoch ist der prozentuale Anteil an Digitalisaten, d.h. an Objekten, zu denen Informationen in Text und Bild in digitaler Form vorliegen?

0%    weniger als 25%    bis 50%    bis 75%    mehr als 75%    100%

Gibt es eine museumseigene Systematik für die Sammlungsdocumentation?  
(Quelle / Autoren, heutige Nutzung ...)

Erfolgt eine objektbezogene und themenbezogene wissenschaftliche Erschließung der Sammlung?

(Katalogisierung und Verschlagwortung, Dokumentation von Forschungslücken in Bezug auf die Sammlung ...)

Wird Provenienzforschung betrieben?

(z. B. zu NS-verfolgungsbedingt entzogenem Kulturgut, möglichen Rückgabeansprüchen von Vorbesitzern und Erben ...)

Gibt es darüber hinaus eine sammlungsunabhängige Forschungstätigkeit?  
(Desiderate, Spezialthemen ...)

Wie viele (Bestands-)Kataloge, Publikationen, Infoblätter gab das Museum in den letzten drei Jahren heraus?

Sind Teile der Sammlung online zugänglich?

(Beteiligung an regionalem Projekt der Digitalisierung, EUROPEANA ...)

Werden im Hause eigene Forschungsprojekte durchgeführt?

(Forschung und Publikation, Ausstellungen, Vorträge im Museum, Publikationen etc. außerhalb ...)

Werden Dritten Objekte, Dokumentation, Archiv / Bibliothek des Museums für Forschungszwecke zugänglich gemacht?

(Inhalt / Forschungsgegenstand, Zahl und Umfang der Projekte ...)

Welche Kooperationspartner gibt es im Bereich der Forschung?  
(wissenschaftlichen Archive, Bibliotheken und Hochschulen...)

Wie werden die Forschungsergebnisse veröffentlicht?  
(Ausstellungen, Publikationen, Fachvorträge, Lehrtätigkeit...)

Sind in der Dokumentation Angaben zur Nutzung und Verwertung von  
Urheber-/Nutzungs-/Bildrechten o. ä. erfasst?

Gibt es ein museumseigenes Archiv?  
(Zeitrahmen, Umfang, Spezialbestände, Zugänglichkeit für Dritte...)

Ist der Archivbestand erschlossen?  
(Findbuch, Systematik, Datenbank, Erschließungsgrad...)

Gibt es eine museumseigene Bibliothek?  
(Umfang, Spezialbestände, Zugänglichkeit für Dritte...)

Ist der Bibliotheksbestand erschlossen?  
(Katalog, Systematik, Datenbank, Erschließungsgrad...)

Wer betreut Leihanfragen und Leihverkehr?  
(Leihgaben, Leihnahmen...)

Wird Beratungs- und Betreuungstätigkeit angeboten?  
(für Laien/Hobbyforscher, Sammler, andere Einrichtungen...)

Gesonderte Konzepte: Dokumentationsplan / -richtlinie, Forschungskonzept

## 8. Ausstellen und Vermitteln

Museen werden immer stärker als außerschulische Lernorte, Orte der Erwachsenenbildung oder Treffpunkte für Generationen übergreifendes Lernen wahrgenommen und genutzt. Als Ort lebenslangen Lernens hat das Museum einen gesellschaftlichen Bildungsauftrag. Dieser kann nur erfolgreich erfüllt werden, wenn die Vermittlungsinhalte allgemein verständlich und ansprechend präsentiert werden und sich den Besuchern die zentralen Fragestellungen des Hauses erschließen.

Eine Analyse des Ist-Zustandes bietet zudem die Chance darüber nachzudenken, ob zielgruppenorientierte museumspädagogische Angebote ausreichen, neu konzipiert oder zusätzliche Angebote entwickelt werden müssen.

Mithilfe der nachfolgenden Checkliste werden grundlegende Daten und Eigenschaften zum aktuellen Stand der Dauer- und Wechselausstellungen erhoben. Sie kann keinesfalls als Grundlage zur Erstellung von Feinkonzeptionen für Dauer- und Wechselausstellungen<sup>4</sup> dienen.

### Checkliste 8:

#### Ausstellen und Vermitteln

##### Dauerausstellung

Wann wurde die Dauerausstellung eingerichtet?  
(insgesamt oder für Teilbereiche)

Gibt es ein Informations- und Leitsystem?  
(visuell, verbal, mehrsprachig)

Gibt es einen Titel, ein Motto bzw. Themen oder zentrale Fragestellungen innerhalb der Dauerausstellung, eine Gliederung bzw. Struktur der Präsentation?

Sind aktuelle Themen in der Dauerausstellung vertreten?

Wurde/Wird die Dauerausstellung unter Beteiligung der Bevölkerung entwickelt?

Welcher Vermittlungsansatz wird in der Dauerausstellung verfolgt?  
(themenorientiert, exponatorientiert, Verhältnis Themenstellung zu Objektsituation...)

Nach welchen Prinzipien erfolgt die Objektauswahl?  
(Ästhetik, Seltenheitswert, Authentizität, Einzigartigkeit, Originalität, Erinnerungswert...)

Vermittelt die Dauerausstellung einen repräsentativen Querschnitt der Sammlung /en?

Gibt es ein durchgängiges Gestaltungskonzept?

Welche Gestaltungsansätze wurden gewählt?  
(minimalistisch = Exponate sprechen für sich, evokativ = Emotionen werden angesprochen, didaktisch = Lernerfahrung steht im Vordergrund, dramaturgisch = Besucher werden mit einbezogen, episch = Exponaterläuterung steht im Vordergrund, lyrisch = assoziative Themenauswahl)

Welche didaktischen Erschließungshilfen werden eingesetzt?  
(Texte, Illustrationen, Modelle, „Hands-on-Objekte“, AV-Medien, Inszenierungen, Interaktive Medien ...)

Ist das Prinzip der Barrierefreiheit im Dauerausstellungsbereich umgesetzt?  
(mobilitäts-, seh- und höreingeschränkte Besucher, Besucher mit Leseschwäche)

In welcher Weise werden pädagogische Kräfte bei der Konzeption der Dauerausstellung mit einbezogen?

In welchem zeitlichen Rhythmus finden oder fanden Erneuerungen statt?



## Wechselausstellungen

In welchem Bezug stehen Wechselausstellungen zur Dauerausstellung, zur Sammlung des Museums oder zu neuen Forschungsergebnissen?

Finden sich Themen der jüngsten Vergangenheit in den Präsentationen widergespiegelt?

Werden Ausstellungen auch unter Beteiligung der Bevölkerung entwickelt?

Ist das Museum in einen Ausstellungsverbund eingebunden?  
(Kooperation mit einzelnen Museen, spartenbezogen, regional und / oder international, Wanderausstellungen ...)

Wie viele Wechselausstellungen wurden in den letzten drei Jahren gezeigt?

Wie ist das Verhältnis eigen produzierter zu übernommenen Ausstellungen?

Wer organisiert den ausstellungsbezogenen Leihverkehr?  
(Museumsmitarbeiter, Honorarkräfte ...)

Was bietet das Museum an Begleitprogramm für die jeweiligen Wechselausstellungen an? (Eröffnungsveranstaltungen, Vorträge, museums-pädagogische Angebote ...)

Gelten für Wechselausstellungen dieselben Öffnungszeiten wie für die Dauerausstellung?

Werden pädagogische Kräfte bei der Konzeption und Realisation der Wechselausstellung mit einbezogen?

Ist das Prinzip der Barrierefreiheit im Wechselausstellungsbereich umgesetzt?

## Veranstaltungen / Angebote

Welche Art von Veranstaltungen bietet das Haus?

(Führungen, Gespräche, Vorträge, Lesungen, Konzerte, Tagungen, Aktionstage, „Blick hinter die Kulissen“, Museumsnacht, Exkursionen, Events...)

Gibt es feste museumspädagogische Veranstaltungen zur Sammlung?

(personale Vermittlung durch Führungen, Kurse, Projektwochen, (Kinder-) Ferienprogramme, Generationen übergreifende Angebote...)

Gibt es temporäre museumspädagogische Angebote, z. B. zu Wechsellausstellungen?

Werden zielgruppenspezifische Vermittlungsangebote entwickelt?

Sind aktuelle Themen in den Vermittlungsangeboten vertreten?

Werden die Veranstaltungen in Abstimmung / Kooperation mit anderen regionalen Kulturanbietern, Tourismus-, Bildungs- oder sozialen Einrichtungen etc. geplant?

Gesonderte Konzepte: Gestaltungskonzept, Vermittlungskonzept

## Wege zum Soll-Zustand: Zielfindung und Handlungsplan

Der Prozess der Zielfindung und die Herausarbeitung der Handlungsfelder sind zwei wichtige Bausteine eines ersten Maßnahmenkatalogs zum Erreichen des Soll-Zustands.

### Zielfindung

Der Zielfindungsprozess baut auf der Analyse des Ist-Zustandes im Museums-konzept auf. Sind alle relevanten Daten zu einzelnen Fragestellungen ermittelt, werden im nächsten Schritt die Stärken und Schwächen in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen herausgearbeitet und gewichtet. Es ist angeraten, innerhalb dieser Auswertung genau zu kennzeichnen, wo dringender Handlungsbedarf besteht und ernsthafte Probleme vorliegen.

Die Ziele können von Museum zu Museum unterschiedlich sein und sich je nach Bereich ergänzen, überschneiden oder teilweise ausschließen. Für jedes Arbeitsfeld muss genau benannt werden, warum welche Prioritäten gesetzt werden. Aus einer komplexen Betrachtung aller relevanten Entwicklungsziele resultiert eine Prioritätenliste.

### Checkliste 9:

#### Zielfindung

Formulieren Sie für jedes einzelne Arbeitsfeld des Museums ein Ziel und oder legen Sie Teilziele fest, z. B.

Ist eine Änderung der inhaltlichen Ausrichtung des Museums beabsichtigt?

Soll dem Museum ein neues Image gegeben werden?  
(Öffentlichkeit und/oder Erscheinungsbild...)

Ist eine Namensänderung des Museums beabsichtigt?

Soll das Museum eine neue Funktion übernehmen?

Wird die Neupositionierung des Museums innerhalb der Museums-, Bildungs- und Freizeitlandschaft angestrebt?

Sollen neue Zielgruppen für das Museum erschlossen werden?

Ist eine Standortveränderung des Museums geplant?

Wird eine Rechtsformänderung/Reorganisation angestrebt?

Steht eine personelle Umstrukturierung an?

Soll die Finanzstruktur geändert werden, und wenn ja, wie?

...

Welches sind die für die Zukunft des Museums vorrangigen Ziele?  
(Reihenfolge festlegen!)

### **Handlungsplan / Bestimmung von Handlungsfeldern**

Für jedes Aufgabenfeld sind entsprechende Teilziele, die kurz- oder mittelfristig bevorzugt umgesetzt werden sollen, zu formulieren. Berücksichtigt werden muss, welcher personelle und finanzielle Bedarf erforderlich ist.

Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, den zeitlichen Rahmen für jede Maßnahme klar zu definieren. Nur so ist die Möglichkeit gegeben, den Umsetzungsgrad oder die Erfüllung einzelner Teilziele zu überprüfen und ggf. zu modifizieren.

### **Checkliste 10:**

#### **Handlungsplan / Bestimmung von Handlungsfeldern**

Welches sind die Stärken des Hauses?

Welche Chancen bieten sich für das Haus, ausgehend von seinen Stärken?

Welche Schwächen hat das Haus? Auch Schwächen können Chancen sein!

In welchen Bereichen bestehen ernsthafte Probleme und wo liegt dringender Handlungsbedarf?

In welcher Reihenfolge sollen die notwendigen Maßnahmen durchgeführt werden?

Welche personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen sind für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen erforderlich?

In welchen Zeitabständen soll die Museumskonzeption aktualisiert werden?

## Fußnoten und Anmerkungen

- <sup>1</sup> **ICOM – Internationaler Museumsrat: ICOM Schweiz, ICOM Deutschland, ICOM Österreich** (Hg.), *Ethische Richtlinien für Museen von ICOM*, Berlin / Graz / Zürich 2006; überarbeitete 2. Auflage der deutschen Version 2010, S. 29
- <sup>2</sup> **Deutscher Museumsbund e.V., ICOM Deutschland** (Hg.), *Standards für Museen*, Kassel, Berlin 2006, S. 9
- <sup>3</sup> Ebd., S. 9
- <sup>4</sup> Siehe Literaturlauswahl ab Erscheinungsjahr 2000

## Literaturauswahl ab Erscheinungsjahr 2000

### Literaturhinweise zum Kapitel „Geschichte, Entwicklung und Profil“

**Edward Porter Alexander und Mary Alexander**, *Museums in motion, an introduction to the history and functions of museums*. 2. ed [1. 1979] Aufl., Lanham [u. a.] 2008.

**Timothy Ambrose und Crispin Paine**, *Museum basics, (The heritage: Care, preservation, management)*, 2. ed [1. 1993] Aufl., London [u. a.] 2006.

**Joachim Baur** (Hg.), *Museumsanalyse, Methoden und Konturen eines neuen Forschungsfeldes*, Bielefeld 2010.

**Katharina Flügel**, *Einführung in die Museologie, (Einführung Kunst und Architektur)*, Darmstadt 2005.

**Landesstelle für die Nichtstaatlichen Museen in Bayern** (Hg.), *Freilichtmuseen, Geschichte, Konzepte, Positionen*, München [u. a.] 2006.

**Hartmut John und Ira Mazzoni** (Hg.), *Industrie- und Technikmuseen im Wandel, Perspektiven und Standortbestimmungen (Publikationen der Abteilung Museumsberatung. 20)*, Bielefeld 2005.

**Hubert Locher und Jean-Christophe Ammann**, *Museen als Medien – Medien in Museen, Perspektiven der Museologie. (Reihe Wunderkammer)*, München 2004.

**James J. Sheehan**, *Geschichte der deutschen Kunstmuseen. Von der fürstlichen Kunstkammer zur modernen Sammlung*, München 2002.

**Hildegard Katharina Viereg**, *Geschichte des Museums. Eine Einführung*, München [u. a.] 2008.

**Hildegard Katharina Viereg**, *Studienbuch Museumswissenschaften, Impulse zu einer internationalen Betrachtung*, Baltmannsweiler 2007.

**Hildegard Katharina Viereg**, *Museumswissenschaften. Eine Einführung. (UTB, Kulturwissenschaften, Museumswissenschaften)*, Paderborn 2006.

**Friedrich Waidacher und Marlies Raffler**, *Museologie – knapp gefasst. (UTB, Kunstwissenschaft 2607)*, Wien [u. a.] 2005.

**Markus Walz**, *HandBuch zur ehrenamtlichen Museumsarbeit. Ein Leitfaden für die Praxis*, Münster 2001.

## Literaturhinweise zum Kapitel „Dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis“

**Claudio Beccarelli**, *Finanzierung von Museen, Theorie und Anwendung am Beispiel der Schweizer Museumslandschaft*, 1. Aufl., Bern [u. a.] 2005.

**Peter Bendixen**, *Einführung in die Kultur- und Kunstökonomie*, 2., erw. Aufl., Wiesbaden 2001.

**Patrick S. Föhl und Iken (Hg.) Neisener**, *Regionale Kooperationen im Kulturbereich, theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*, 1. Aufl., Bielefeld 2009.

**Hartmut John (Hg.)**, *Stiftungen und Museen. Innovative Formen und zukunftsorientierte Modelle (Publikationen der Abteilung Museumsberatung, Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement. 16)*, Bielefeld 2003.

**Peter Leimgruber und Hartmut John (Hg.)**, *Museumshop-Management, Einnahmen, Marketing und kulturelle Vermittlung wirkungsvoll steuern; ein Praxis-Guide*, 1. Aufl., Bielefeld 2010.

**Dieter Pleyn und Uwe Schröter (Hg.)**, *Kommunikation und Finanzierung von Museen. Neue Strategien in Zeiten gesellschaftlicher Veränderungen. (Materialien des Westfälischen Freilichtmuseums Detmold – Landesmuseum für Volkskunde. 3)*, Detmold 2006.

**Nikola Schmutzer**, *Das privatisierte Museum – Vision oder Notwendigkeit? Formale Privatisierung kommunaler Museen – ein Weg zu ökonomischerem Handeln und erweiterten Entscheidungsfreiräumen?* Weimar 2005.

**Rupert Strachwitz und Volker Then**, *Kultureinrichtungen in Stiftungsform*, 2. Aufl., Gütersloh 2004.

**Michael Urselmann**, *Fundraising. Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen*, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Bern [u. a.] 2002.

**Klaus Winterfeld und Karen Voigt**, *Optimale Rechts- und Betriebsformen für Kultureinrichtungen. Eine sozialwissenschaftliche Studie unter besonderer Berücksichtigung der Leipziger Museen*, 1. Aufl., Leipzig 2006.

## Literaturhinweise zum Kapitel „Leitbild“

**Servicestelle Museen (Hg.) Autonome Republik Bozen-Südtirol – Abt. Dt. Kultur u. Familie. Amt f. Kultur**, *Grundsätze des Entwicklungskonzeptes für die Sammlungen und Museen Südtirols*, Bozen 2006.

**Compania Media (Hg.)**, *Handbuch Museumsberatung, Akteure – Kompetenzen – Leistungen. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement)*, Bielefeld 2000.



**Mathias Dreyer und Rolf Wiese** (Hg.), *Mit gestärkter Identität zum Erfolg, Corporate Identity für Museen. (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg)*, Ehestorf 2002.

**Kurt Dröge und Detlef Hoffmann**, *Museum revisited. Transdisziplinäre Perspektiven auf eine Institution im Wandel*, Bielefeld 2010.

**Deutscher Museumsbund e.V., ICOM Deutschland** (Hg.), *Standards für Museen*, Kassel; Berlin 2006.

**ICOM – Internationaler Museumsrat: ICOM Schweiz, ICOM Deutschland, ICOM Österreich** (Hg.), *Ethische Richtlinien für Museen von ICOM (Code of Ethics for Museums)*, Berlin; Graz; Zürich 2006, überarbeitete 2. Auflage der deutschen Version, 2010.

**Olaf Mußmann**, „Leitbild im Museum. Eine Betriebsanleitung“, in: *Museum aktuell, Heft 129*, 2006, S.27–31.

**Volker Kirchberg**, *Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven. (Berliner Schriften zur Museumskunde. 20)*, 1. Aufl., Wiesbaden 2005.

**Susanne Kopp-Sievers**, *Was Heimatstuben alles wissen müssen, 1x1*, hrsg. von Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V.; Museumsverband Thüringen e.V., 3. Aufl., 2000.

**Ulrike Vitovec**, „Wie verfasse ich ein reichhaltiges Museums- bzw. Ausstellungskonzept?“, in: *Die Stellwand*, H. 3, 2001, S.4–6.

## Literaturhinweise zum Kapitel „Museumsmanagement“

**Charlotte Bristot**, *Marketing für Museen als systematischer Managementprozess. (Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. 40)*, Berlin 2007.

**Stefan Brüggerhoff und Ruth Tschäpe** (Hg.), *Qualitätsmanagement im Museum? Qualitätssicherung im Spannungsfeld zwischen Regelwerk und Kreativität – europäische Entwicklungen. (Veröffentlichungen aus dem Deutschen Bergbau-Museum Bochum, Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement)*, Bielefeld 2001.

**Mathias Dreyer und Rolf Wiese** (Hg.), *Zielgruppen von Museen mit Erfolg erkennen, ansprechen und binden. Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg. 47*, Ehestorf 2004.

**Mathias Dreyer und Rolf Wiese** (Hg.), *Museumsmanagement, Eine ausgewählte Bibliographie. (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg. 73)*, 2. bearb. Aufl., Ehestorf 2010.

**Thomas Heinze**, *Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager*, 4. [1. 2002] Aufl., Wiesbaden 2009.

**Hartmut John** (Hg.), „Vergleichen lohnt sich!“, *Benchmarking als effektives Instrument des Museumsmanagements (Publikationen der Abteilung Museumsberatung, Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement)*, Bielefeld 2003.

**Armin Klein**, *Kompendium Kulturmanagement, Handbuch für Studium und Praxis*, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., München 2008.

**Anne Koch**, *Museumsmarketing, Ziele – Strategien – Maßnahmen; mit einer Analyse der Hamburger Kunsthalle. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement)*, Bielefeld 2002.

**Heike Riebe**, *Benchmarking im Museum. Ein Managementinstrument zur Qualitätssicherung. (Berliner Schriften zur Museumsforschung. 23)*, 1. Aufl., Berlin 2007.

**Oliver Rump**, *Controlling für Museen. Ziele, Verfahren und Kontrollmöglichkeiten im Museumsmanagement. (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg. 37)*, Ehestorf 2001.

**Reinbert Schauer und René Clemens Andeßner**, *Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen, ergebnisorientiertes Informations- und Steuerungsinstrument für das Management in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen*, 2., überarb. und erw. Aufl., Bern [u. a.] 2003.

**Birgit Mandel**, *Kulturvermittlung – zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Eine Profession mit Zukunft. (Kultur- und Museumsmanagement)*, Bielefeld 2005.

**Laura Wittgens**, *Besucherorientierung und Besucherbindung in Museen. Eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel der Akademie der Staatlichen Museen zu Berlin. (Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. 33)*, Berlin 2005.

## **Literaturhinweise zum Kapitel „Qualifiziertes Personal“**

**Armin Klein**, *Leadership im Kulturbetrieb*, 1. Aufl., Wiesbaden 2009.

**Deutscher Museumsbund** (Hg.), *Bürgerschaftliches Engagement im Museum*, Kassel 2008.

**Deutscher Museumsbund, ICOM Deutschland, ICTOP** (Hg.), *Museumsberufe, Eine europäische Empfehlung*. Berlin 2008.

**Mathias Dreyer und Rolf Wiese** (Hg.), *Museum und Personal. (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg. 54)*, Ehestorf 2006.

**Toby Alexandra Hentschel**, *Freiwillige Mitarbeit in Museen. Gesellschafts- und museumspolitische Potenziale sowie Praxisempfehlungen anhand einer empirischen Untersuchung in den USA. (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg. 58)*, Ehestorf 2008.

**Friedrich Loock**, *Management von Ehrenamtlichen. Ein Leitfaden für Kulturinstitutionen*, Hamburg 2004.

### Literaturhinweise zum Kapitel „Sammeln“

**Jan Carstensen** (Hg.), *Die Dinge umgehen? Sammeln und Forschen in kulturhistorischen Museen. (Schriften des Westfälischen Freilichtmuseums Detmold. Landesmuseum für Volkskunde. 23)*, 1. Aufl., Münster [u. a.] 2003.

**Dirk Heisig** (Hg.), *Ent-Sammeln, neue Wege in der Sammlungspolitik von Museen. Verschenken, Tauschen, Verkaufen, Verbrauchen, Entsorgen*, Aurich 2007.

**HTWK Leipzig** (Hg.), *Qualität des Sammelns, (Fortbildungstagung der HTWK Leipzig. Heft 37)*, Leipzig 2007.

**Krzysztof Pomian und Gustav Rossler**, *Der Ursprung des Museums. Vom Sammeln. (Wagenbachs Taschenbücherei. 302)*, 3., unveränd. [1. 1988] Aufl., Berlin 2007.

**Thomas Overdick**, *Sammeln mit Konzept. Ein Leitfaden zur Erstellung von Sammlungskonzepten; mit dem Sammlungskonzept des Freilichtmuseums am Kiekeberg. (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg. 56)*, Ehestorf 2007.

**Heinz Reinhart** (Red.), *Im Museum – Sammeln will überlegt sein. (Mitteilungen der Thurgauischen Museums-gesellschaft. 33)*, Frauenfeld; St. Gallen 2008.

### Literaturhinweise zum Kapitel „Bewahren“

**Bundesverwaltungsamt – Zentralstelle für Zivilschutz** (Hg.), *Schutz von Kulturgut bei bewaffneten Konflikten*, 5. Aufl., 2002.

**Stephan Brunnett und Ekehard von Schierstäedt** [unter Mitarbeit von **Anne Bockhorst u. a.**], *Präventiver Exponatschutz in Museen, Fragebogen, Materialien und Beiträge*, Münster 2006.

**Christof Flügel, Grietje Suhr und Wolfgang Stäbler**, *Archäologische Funde im Museum. Erfassen – Restaurieren – Präsentieren. (MuseumsBausteine. 12)*, München [u. a.] 2007.

**Rudolf Gärtner**, *Versicherungsfragen im Museumsbereich. Handbuch des Museumsrechts. Bd. 10. (Berliner Schriften zur Museumskunde)*, Opladen 2002.

**Manfred Hartmann, Susanne Nickel und Günter Bernhardt**, *Inventarisierung, Dokumentation, Bestandsbewahrung. (Materialien aus dem Westfälischen Museumsamt. 1)*, 4., erw. u. überarb. Aufl., Münster (Westf.) 2003.

**Edward Hobson**, *Conservation and planning, changing values in policy and practice*, London [u. a.] 2004.

**Joachim Huber und Karin von Lerber**, *Handhabung und Lagerung von mobilem Kulturgut. Ein Handbuch für Museen, kirchliche Institutionen, Sammler und Archive. (Publikationen der Abteilung Museumsberatung. 19)*, hrsg. von Landschaftsverband Rheinland; Rheinisches Archiv- und Museumsamt, Bielefeld 2003.

**Hartmut John und Susanne Kopp-Sievers** (Hg.), *Sicherheit für Kulturgut! Innovative Entwicklungen und Verfahren, neue Konzepte und Strategien. (Publikationen der Abteilung Museumsberatung. 13)*, Bielefeld 2001.

**Koordinierungsstelle f. Kulturgüterverluste u. Beauftragter f. Kultur u. Medien** (Hg.), *Im Labyrinth des Rechts? Wege zum Kulturgüterschutz. (Veröffentlichungen der Koordinierungsstelle für Kulturgüterverluste. 5)*, Magdeburg 2007.

**Konferenz nationaler Kultureinrichtungen (KNK)** (Hg.), *SiLK – Sicherheitsleitfaden Kulturgut*, 2010, aufrufbar unter [www.konferenz-kultur.de/SLF/index1.php](http://www.konferenz-kultur.de/SLF/index1.php) (Letzter Aufruf: 6. Juli 2011)

**Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V.** (Hg.), *Kulturgutschutz. Notfallplanung im Museum am Beispiel des Gleinhauses Halberstadt*, Bernburg 2006.

**Alexandra Schieweck**, *Schadstoffe in Museen, Bibliotheken und Archiven. Raumluf, Baustoffe, Exponate*, 1. Aufl., Braunschweig 2006.

**Markus Walz**, „Erbfallfrei Geerbtes vererben.“ Der Begriff „Kulturerbe“ als Handlungsleitlinie für die Auswahl und Bewahrung von Musealien, in: *In die Jahre gekommen? Chancen und Potenziale kulturhistorischer Museen*, Hg. Kania-Schütz, Monika, Münster 2009.

**Christoph Wenzel**, *Notfallprävention und -planung für Museen, Galerien und Archive. (Kölner Beiträge zur Präventiven Konservierung. 1)*, Köln 2007.

## **Literaturhinweise zum Kapitel „Forschen und Dokumentieren“**

**Günter Bernhardt, Verena Burhenne und Manfred Hartmann** [u. a.], *Sammlungsdokumentation und Ausstellungsplanung, Wege zu einer integrierten Museumsarbeit*, Münster 2009.

**Marie-Luise Braun, Ulrike Peters und Thomas Pyhel**, *Faszination Ausstellung, Praxisbuch für Umweltthemen*, Leipzig 2003.

**Evelyn Dawid und Robert Schlesinger**, *Texte in Museen und Ausstellungen, ein Praxisleitfaden. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement)*, Bielefeld 2002.

**David Dornie**, *Ausstellungsgestaltung, Konzepte und Techniken*, Ludwigsburg 2006.

**Deutscher Museumsbund** (Hg.), *Leitfaden für die Dokumentation von Museumsobjekten – von der Eingangsdokumentation bis zur wissenschaftlichen Erschließung*, Berlin 2011.

**Monika Dreykorn, Walter Fuger und Landesstelle für die Nichtstaatlichen Museen in Bayern** (Hg.), *Sammlungsdokumentation, Geschichte – Wege – Beispiele. (Museums-Bausteine. 6)*, München [u. a.] 2001.

**Christof Flügel, Grietje Suhr und Wolfgang Stäbler**, *Archäologische Funde im Museum. Erfassen – Restaurieren – Präsentieren. (MuseumsBausteine. 12)*, München [u. a.] 2007.

**Manfred Hartmann, Susanne Nickel und Günter Bernhardt**, *Inventarisierung, Dokumentation, Bestandsbewahrung, (Materialien aus dem Westfälischen Museumsamt. 1)*, 4., erw. u. überarb. Aufl., Münster (Westf.) 2003.

**Harald Krämer**, *Museumsinformatik und Digitale Sammlung*, Wien 2001.

**Viktor Pröstler und Ed Gartner**, *Inventarisierung als Grundlage der Museumsarbeit*, 3., völlig überarb., erw. und aktualisierte Aufl., München 2000.

**Christian Müller-Straten**, *Inventarisierung: Theorie und Praxis musealer Dokumentation. (Wunderkammer, Bd. 3)*, München 2002.

## Literaturhinweise zum Kapitel „Ausstellen und Vermitteln“

**Günter Bernhardt, Verena Burhenne und Manfred Hartmann** [u. a.], *Sammlungsdokumentation und Ausstellungsplanung, Wege zu einer integrierten Museumsarbeit*, Münster 2009.

**Jan Carstensen, Uwe Meiners, Ruth-E. Mohrmann** (Hg.), *Living History im Museum, Möglichkeiten und Grenzen einer populären Vermittlungsform, Living History im Museum. Möglichkeiten und Grenzen einer populären Vermittlungsform. (Beiträge zur Volkskultur in Nordwestdeutschland. Bd. 111)*, Münster [u. a.] 2008.

**Evelyn Dawid und Robert Schlesinger**, *Texte in Museen und Ausstellungen, ein Praxisleitfaden. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement)*, Bielefeld 2002.

**Deutscher Museumsbund und Bundesverband Museumspädagogik in Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Verband der KunstvermittlerInnen im Museums- und Ausstellungswesen und Mediamus – Schweizerischer Verband der Fachleute für Bildung und Vermittlung im Museum** (Hg.), *Qualitätskriterien für Museen, Bildungs- und Vermittlungsarbeit*, Berlin 2008.

**Patrick Sinclair Föhl und Stefanie Erdrich**, *Das barrierefreie Museum, Theorie und Praxis einer besseren Zugänglichkeit. Ein Handbuch. (Publikationen der Abteilung Museumsberatung. Landschaftsverband Rheinland, Rheinisches Archiv- und Museumsamt, Kultur- und Museumsmanagement)*, Bielefeld 2007.

**Christof Flügel, Grietje Suhr und Wolfgang Stäbler**, *Archäologische Funde im Museum. Erfassen – Restaurieren – Präsentieren. (MuseumsBausteine. 12)*, München [u. a.] 2007.

**Bernhard Graf und Astrid B. Müller** (Hg.), *Ausstellen von Kunst und Kulturen der Welt, Tagungsband Berlin 2005. (Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. 30)*, Berlin 2005.

**Henrike Hampe** (Hg.), *Migration und Museum. Neue Ansätze in der Museumspraxis*, Münster 2005.

**ICOM Deutschland, ICOM Frankreich, Deutsches Technikmuseum Berlin** (Hg.), *Wissenschaftskommunikation – Perspektiven der Ausbildung – Lernen im Museum*, Frankfurt a.M. 2009.

**Hartmut John und Anja Dauschek** (Hg.), *Museen neu denken, Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit. (Publikation der Abteilung Museumsberatung. 26)*, Bielefeld 2008.

**Hartmut John und Jutta Thinesse-Demel**, *Lernort Museum – neu verortet! Ressourcen für soziale Integration und individuelle Entwicklung. Ein europäisches Praxishandbuch. (Publikationen der Abteilung Museumsberatung. Landschaftsverband Rheinland, Rheinisches Archiv- und Museumsamt, Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement. 21)*, Bielefeld 2004.

**Gottfried Korff, Martina Eberspächer und Bodo-Michael Baumunk**, *Museumsdinge, deponieren – exponieren*, Köln [u. a.] 2002.

**Birgit Mandel**, *Kulturvermittlung – zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Eine Profession mit Zukunft. (Kultur- und Museumsmanagement)*, Bielefeld 2005.

**Patricia Munro, Eva Siekierski, Monika Weyer und Thomas Pyhel** (Hg.), *Wegweiser Evaluation. Von der Projektidee zum bleibenden Ausstellungsergebnis*, 1. Aufl., München 2009.

**Roswitha Mutenthaler und Regina Wonisch**, *Gesten des Zeigens. Zur Repräsentation von Gender und Race in Ausstellungen*. Bielefeld 2006.

**Wolfgang Pöhlmann**, *Handbuch zur Ausstellungspraxis von A bis Z. (Berliner Schriften zur Museumsforschung. 5)*, neu überarb. Aufl., Berlin 2007.

**Martin R. Schärer**, *Die Ausstellung, Theorie und Exempel. (Wunderkammer. 5)*, München 2003.

**Maren Ziese**, *Kuratoren und Besucher, Modelle kuratorischer Praxis in Kunstaustellungen*. 1. Aufl., Bielefeld 2010.

**Für die kritische Durchsicht des Manuskripts danken wir**

- den Mitgliedern der Konferenz der Museumsberatung in den Ländern
- Anja Schaluschke, Deutscher Museumsbund e.V.



## Notizen

