

# ZWISCHEN SENSIBILISIERUNG UND STRATEGIE: ANMERKUNGEN ZUM PERSONALMANAGEMENT IN DER MUSEUMSLANDSCHAFT

MATTHIAS DREYER<sup>1</sup>

DISKUSSIONSPAPIER NR. 360

April 2007

ISSN: 0949-9962

**ZUSAMMENFASSUNG:** Personal ist ein strategischer Erfolgsfaktor für die Arbeit von Museen. Die sich verschärfenden Umfeld- und Marktbedingungen, denen sich der kulturelle Sektor gegenüber sieht, verleihen der Notwendigkeit für ein Personalmanagement zusätzlich Nachdruck. Das Themenfeld Museum und Personal wurde aber bislang kaum beachtet und spielte auch bisher in der Diskussion zum Museumsmanagement eine untergeordnete Rolle. Mögliche Gründe für diese Vernachlässigung und Ansatzpunkte zur Verbesserung der personalpolitischen Rahmenbedingungen in der Museumslandschaft erörtert das vorliegende Diskussionspapier.

**ABSTRACT:** Personnel is a strategic factor in the successful operation of museums. The harsh social and economic constraints challenging the cultural sector today amplify the importance of personnel management. However, the field of personnel in museums has received little notice as yet and has played a subordinate role in the discussion of museum management. This paper examines possible reasons for the neglect of this issue and suggests first steps to improving general personnel policy in the museum landscape.

**KEYWORDS:** museum management, museum policy, personnel management,

**JEL-CLASSIFICATION:** L31, M12, Z11

---

<sup>1</sup> Stiftung Niedersachsen, Sophienstr. 2, 30159 Hannover, [dreyer@stnds.de](mailto:dreyer@stnds.de). Lehrbeauftragter an der Leibniz Universität Hannover, Institut für Personal und Arbeit, Königsworther Platz 1, 30167 Hannover.

**Zwischen Sensibilisierung und Strategie:  
Anmerkungen zum Personalmanagement in der Museumslandschaft**

- 1 Personal: Erfolgsfaktor für die Museumsarbeit**
- 2 Museum und Personal – lange Zeit vernachlässigt**
- 3 Weiterentwicklung des personalpolitischen Handlungsrahmens von Museen**

## **Zwischen Sensibilisierung und Strategie: Anmerkungen zum Personalmanagement in der Museumslandschaft**

Es sollte selbstverständlich sein, dass sich Institutionen – unabhängig ob aus dem Profit- oder Non-Profit-Sektor – mit ihrer Personalpolitik auseinandersetzen. Im Museumswesen herrschte bisher eine – scheinbar – „heile Welt“, solange die Museen sich überwiegend in traditioneller Trägerschaft der Kommune oder eines Landes befanden. Die Rollenverteilung des Personals und ihre Funktionen waren klar definiert: Direktor, Kustoden, Pädagogik, Verwaltung, Werkstätten etc. Museen sehen sich aber erheblichen Veränderungen gegenüber (Siebenhaar 2004). Zu nennen sind neue „Museumsformen“ sowohl im inhaltlichen als auch im organisatorischen Bereich, ein zunehmender Wettbewerbsdruck, neue gesellschaftliche Fragen, wie z.B. die Auswirkungen des demographischen Wandels (Dreyer/Hübl 2007, Stiftung Niedersachsen 2006, Dreyer/Wiese 2004) oder die Einforderung eines verstärkten wirtschaftlichen Handelns. Dies erfordert ein Umdenken der Museen auch in personellen Belangen.

Personal ist ein Erfolgsfaktor für die Arbeit von Museen. Die Personalpolitik und das Personalmanagement werden in der Museumslandschaft aber nicht mit dem Nachdruck verfolgt, wie es angesichts ihrer Bedeutung notwendig wäre. Angesichts der bestehenden Herausforderungen ist eine Sensibilisierung für dieses Themenfeld dringend geboten und es gilt, den personalpolitischen Handlungsrahmen von Museen zu verbessern.

### **1 Personal: Erfolgsfaktor für die Museumsarbeit**

In der Diskussion zum Museumsmanagement wird seit längerem auf den Dienstleistungscharakter von Museen hingewiesen (Kahlert 1994). Die Sammlung und Sonderausstellungen vermitteln das inhaltliche Bild, das Besucher von einem Haus erhalten. Das Image eines Hauses wird aber nicht nur von den Objekten und Bildern bestimmt. Im gleichen Maße sind es die Menschen, die in einem Museum arbeiten, die dessen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ausmachen. Der direkte Kontakt zu den Museumsmitarbeitern, ob im Kassenbereich, in der Ausstellung oder im Shop bzw. der Gastronomie, ob bei der pädagogischen Betreuung junger Museumsbesucher oder im wissen-

schaftlichen Bereich, prägt wesentlich den Eindruck, den ein Museum vermittelt. Dieser wird von den Besuchern – im positiven wie im negativen Sinn – mit nach Hause genommen.

Es ist der viel beschworene „Geist eines Hauses“, der für den Erfolg eines Museums so wichtig ist. Das Mitarbeiterverhalten – Corporate Behaviour – ist deshalb zentraler Baustein des Corporate Identity-Ansatzes, mit dem sich Museen eine unverwechselbare Identität geben und diese an ihr externes Umfeld vermitteln (Dreyer/Wiese 2002). Die beste Marketing-Kampagne verfehlt ihre Ziele, wenn das Auftreten und die Kommunikation der Mitarbeiter dazu im Widerspruch stehen.

Personalpolitik ist auch angesichts der geänderten Produktionsbedingungen von Museen notwendig. Die Museumslandschaft – wie der gesamte kulturelle Sektor – sieht sich seit Mitte der 90er-Jahre erheblichen finanziellen Restriktionen ausgesetzt; eine größer gewordene Zahl an Kultureinrichtungen konkurriert um stagnierende oder sinkende öffentliche Mittel und um eine begrenzte private Förderung. In Folge dieses „finanziellen Problemdrucks“ wird eine höhere Effizienz bei der Leistungserstellung erforderlich. Da Personalkosten in der Regel den größten Anteil an den laufenden Ausgaben ausmachen, gerät das Museumspersonal in den Blickpunkt. Bei den Mitarbeitern *selbst* ist ein stärkeres betriebswirtschaftliches Denken erforderlich.

Wirtschaftlichkeitsgewinne werden u. a. durch einen Wechsel der Trägerschaftsform angestrebt: „vom öffentlichen Amt zur privatrechtlichen Stiftung oder zur GmbH“ (siehe z.B. Bundesverband Deutscher Stiftungen/Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V. 2002). Oftmals bleiben die positiven Effekte aber hinter den Erwartungen zurück, bzw. es treten sogar neue Probleme hinzu. Die Ursache: Die Rechtsform wird gewechselt, die alte Personalstruktur wird aber beibehalten – bedingt durch Besitzstandswahrungen und fortlaufende arbeitsvertragliche Regelungen. Zudem findet oftmals eine notwendige Neuausrichtung der Organisationsstruktur ebenso wenig statt wie eine begleitende Schulung des Museumspersonals. Den flexibleren Strukturen mit Möglichkeiten zum eigenständigeren Handeln und Wirtschaften stehen die Mitarbeiter dann unvorbereitet gegenüber. An das öffentliche Tarifrecht gebunden bleiben althergebrachte

Strukturen „im Kopf“ erhalten. Ein Trägerschaftswechsel allein ist daher wirkungslos, wenn dieser nicht durch eine gezielte Personalpolitik begleitet wird.

Mit dem finanziellen Druck verbunden ist die zusätzliche Forderung nach einer erhöhten Eigenfinanzierung über den Markt durch Stärkung der Eigeneinnahmen und der vermehrten Einbindung privater Fördermittel. Das Museumsmarketing oder Fundraising setzt ebenfalls eine entsprechende Kompetenz im Mitarbeiterstamm voraus.

Das Leistungsangebot von Museen findet sich in einem schwierigeren Umfeld wieder. Die Konkurrenz innerhalb der Museumslandschaft gegenüber anderen Kulturanbietern und insbesondere gegenüber Einrichtungen einer wachsenden und sich ausdifferenzierenden Freizeitbranche hat stark zugenommen. Museen müssen sich strategisch so ausrichten, dass sie im Wettbewerb um die verschiedenen Zielgruppen und um die Fördermittel mit Erfolg bestehen können. Die Anforderungen entwickeln sich stets weiter – z.B. bei den traditionellen Angeboten, beim Medieneinsatz und der Ausstellungstechnik, mit neuen Vermittlungsformen oder mit der Entwicklung zusätzlicher Produkte (Griefahn 2006). Innovationen sollten deshalb für Museen bei ihren Leistungen *und* dem Leistungserstellungsprozess eine große Rolle spielen (Grüner 2006). Dies ist auch eine personalpolitische Herausforderung.

Hierbei wirkt sich die in der öffentlichen Trägerschaft häufig vorzufindende lebenslange Anstellung erschwerend aus. Für bestimmte Bereiche bzw. Funktionen von Museen ist personelle Kontinuität wichtig, wie z.B. bei der sehr spezifischen Kennerschaft in einzelnen künstlerischen Sparten oder in der Verwaltung. Mit zu wenigen Veränderungen bei den Mitarbeitern kann jedoch ein Mangel an Dynamik und das Ausbleiben neuer Ideen verbunden sein.

Personal ist ein strategischer Erfolgsfaktor für Museen; dies muss *von der Führungsspitze* aufgegriffen und umgesetzt werden (Bruns 1998). Bei der Leitung eines Museums sind erweiterte und geänderte Führungskompetenzen erforderlich. Kommunikation, Koordination und Kooperation sind Fähigkeiten, die gleichwertig an die Seite der inhaltlich fachlichen Arbeit treten. Unabhängig von allem ökonomischen Denken gilt da-

bei nach wie vor, dass das „Vorleben“ von entsprechenden Werthaltungen durch das Führungspersonal wirksamer ist als ausgefeilte Mitarbeiterinformationen, Schulungen oder das Verweisen auf das schriftliche Leitbild eines Hauses.

Schließlich gewinnt in der Personaldebatte ein weiterer Punkt an Bedeutung: das Ehrenamt. In der aktuellen politischen und gesellschaftlichen Diskussion wird ehrenamtliches Engagement häufig mit einem sich zurückziehenden Staat verbunden. Das Ehrenamt ist aber seit jeher wichtiger Teil der Bürgergesellschaft. Menschen, die sich freiwillig engagieren hatten in Museen schon immer ihren Platz. Seit den 90er-Jahren ist der Umfang der freiwilligen Tätigkeit gestiegen. Vieles könnte ohne das Ehrenamt nicht auf dem bestehenden Niveau angeboten werden. Ehrenamtliche sind dabei wie hauptamtliche Mitarbeiter in personalpolitische Überlegungen in gleicher Form mit einzubeziehen. Ehrenamtliche benötigen z.B. Weiter- und Fortbildungen und eine Anleitung; die Arbeitsleistungen von Ehrenamtlichen müssen geplant und koordiniert und mit Anreizen anerkannt und gewürdigt werden (von Knop 2006, Liebelt 2006, Dreyer/Meiners 1998).

## **2 Museum und Personal – lange Zeit vernachlässigt**

Seit Jahren ist Museum und Personal ein Thema in der Museumslandschaft – bzw. sollte es sein. Es wurde aber nie systematisch angegangen. Abgesehen von wenigen Veranstaltungen, die Einzelaspekte vertieft haben, und einigen Veröffentlichungen (vgl. z.B. Dreyer/Wiese 2006, John 2005, Bruns 1998, Mandel/Prisor/Witt 1998, Treff 1995, Graf 1994 oder Klausewitz 1994) – häufig Praxisberichte – ist dieses Problemfeld fast unbearbeitet.

Was sind mögliche Gründe, dass ein für die Museumsarbeit zentrales Feld bisher so „stiefmütterlich“ behandelt wurde und wird? Vier wesentliche Ursachen seien angeführt:

1. Für viele Häuser stellte sich die Personalfrage nicht, so lange das Rollenverständnis innerhalb der Museen traditionellen Strukturen entsprach; viele Einrichtungen betrachteten es nicht als den ausschlaggebenden Faktor. Die Mehrzahl der Museen be-

fand sich in Trägerschaft von Ländern, Kommunen und anderen öffentlichen Körperschaften. Personalpolitik und Personalentwicklung standen in der öffentlichen Verwaltung nicht an oberster Stelle der Tagesordnung und wurden nicht mit Nachdruck verfolgt. Dies wirkte auf Kultureinrichtungen zurück. Das Themenfeld blieb unbeachtet, weil finanzielle Ressourcen und personelle Kapazitäten in ausreichendem Umfang verfügbar waren. Erst mit der finanziellen Krise der öffentlichen Haushalte und der einsetzenden Verwaltungsreform zu Beginn der 90er Jahre wurde die Bedeutung der Personalpolitik erkannt und es wurden strategische Ansätze entwickelt und umgesetzt. Dies traf nicht überall auf Aufgeschlossenheit. Den Überlegungen zum Museumsmanagement stand häufig eine gewisse Veränderungsresistenz gegenüber. Diese war sicherlich auch durch die „alte Generation“ der Museumsleitungen und -mitarbeiter geprägt. Hier ist seit Jahren ein Wandel und Umdenken festzustellen.

2. Personal wird häufig fälschlicherweise als ein „unangenehmes Thema“ wahrgenommen. Mit personellen Fragen werden „Sensibilitäten“ berührt: Entgelte, Stellenpläne, Kompetenzen, Besitzstände, Einfluss etc. Nicht jede Einrichtung lässt sich gern in ihre Karten schauen und behandelt den gesamten Bereich in vertraulicher Form. Aus dieser Haltung lässt sich eine gewisse Scheu ableiten, sich mit diesem Feld auseinander zu setzen. Die positiven Gestaltungsmöglichkeiten und die Potenziale für Museen werden nur zögerlich aufgegriffen.
3. Eine weitere Ursache findet sich in der Institution Museum: zum einen in der Heterogenität der Museumslandschaft hinsichtlich Trägerschafts- und Organisationsformen und damit verbunden unterschiedlicher tarif- und arbeitsvertraglicher Regelungen, zum anderen in der differenzierten Personalstruktur der Museen. Hierzu zählen das breite Spektrum der verschiedenen Aufgabenfelder, die vielfältigen Qualifikationen und Ausbildungshintergründe oder auch die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Kräften. Das Thema Museum und Personal erhält dadurch eine Komplexität, vor der anscheinend zurückgeschreckt wird.

4. Der abschließende Punkt knüpft an die Aus-, Fort- und Weiterbildung an: Museum und Personal war auch deshalb lange kein Thema, weil es an entsprechenden Personalentwicklungsangeboten für Kultureinrichtungen mangelte. Dies trifft auf das Fehlen einfacher Diskussionsforen zum gegenseitigen Austausch ebenso zu, wie auf die defizitäre Erforschung und Entwicklung von Managementansätzen im Bereich des Non-Profit-Managements. Außerdem gilt dies auch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung für den Museumsbereich. Erst in den letzten 10-15 Jahren haben sich Angebote in diesem Feld etabliert.

### **3 Weiterentwicklung des personalpolitischen Handlungsrahmens von Museen**

Personalpolitik, Personalmanagement, Aus-, Fort- und Weiterbildung werden an Bedeutung gewinnen – für die einzelnen Museen, für die gesamte Museumslandschaft und für die Verbandsebene. Bei der Diskussion ist zu berücksichtigen, dass die verschiedenen Strategien, Ansätze und Maßnahmen unterschiedliche Zeithorizonte haben. Zum Teil stellen sich erst mittelfristig die erwarteten Effekte ein. Wichtig ist, dass dem Thema Museum und Personal stärkere Aufmerksamkeit beigemessen wird. Personalpolitik hat einen zu hohen Stellenwert, um sie nur „nebenbei“ zu behandeln.

Die skizzierte Komplexität des Themenfeldes schließt eine alles umfassende Aufarbeitung aus. Umso wichtiger ist es, relevante Schwerpunkte herauszuschälen, um für Museen die Voraussetzungen für ein verbessertes Personalmanagement zu schaffen.

Auf Verbandsebene kann der Rahmen gesetzt werden. Es können Empfehlungen für die Museen und auch für die verschiedenen Partner gegeben werden, mit denen zusammengearbeitet wird. Ein Beispiel hierfür ist der Abschnitt „Qualifiziertes Personal“ in den vom Deutschen Museumsbund und der ICOM Deutschland formulierten Standards für Museen (Deutscher Museumsbund/ICOM Deutschland 2006). Diese gilt es zu vertiefen – z.B. als Grundlage für die in einigen Bundesländern in der Entwicklung und Erprobung befindlichen Akkreditierungsverfahren für Museen oder bei der Ausgestaltung von Fort- und Weiterbildungsangeboten. Die Standards zum „Qualifizierten Personal“ sind Mindestvoraussetzungen für eine qualitätsvolle museale Arbeit (John 2005).



In den vergangenen Jahren ist sowohl an Universitäten als auch an Fachhochschulen eine Vielzahl von Studiengängen im Bereich Kultur- und Museumsmanagement entstanden. Es stellt sich die Frage, ob immer bedarfsgerecht und den Anforderungen entsprechend ausgebildet wird. Gleiches trifft für die Hochschulausbildung des musealen Nachwuchses im inhaltlich-fachlichen Bereich zu. Der Dialog mit den ausbildenden Institutionen und Einrichtungen ist wichtig, um die Anforderungen zu formulieren, denen sich die zukünftigen Museumsmitarbeiter und -leitungen gegenüber sehen, und um Ausbildungsgänge bedarfsorientiert auszurichten. Die in der aktuellen Hochschuldebatte erörterte Arbeitsmarktorientierung sollten sich Museen zu Nutze machen.

Was in der Ausbildungsphase des Museumspersonals versäumt wird, kann in den Folgejahren nur mit größerem Aufwand nachgeholt werden – wenn überhaupt die Ressourcen verfügbar sind. In diesem Zusammenhang gewinnt eine weitere Strategie für Museen an Bedeutung: der Einstieg von bisher Fachfremden, denen im Rahmen eines „Training on the Job“ museale Grundlagen vermittelt werden. Gerade bei diesem Vorgehen werden z.T. Impulse in die Museen getragen, die zu neuen Problemlösungen führen – zum Vorteil der Kultureinrichtungen. Dies betrifft beispielsweise den Bereich der kaufmännischen Geschäftsführung mit Betriebswirten, die z.B. über Erfahrungen aus der Freizeitbranche verfügen, oder die Einstellung von Kulturwissenschaftlern, die eine breitere Ausbildungsgrundlage aufweisen.

Qualifiziertes motiviertes Personal ist ein knapper Faktor. Um mit Erfolg gute Mitarbeiter für eine Einrichtung gewinnen und an eine Einrichtung binden zu können, müssen Museen auf ihre Attraktivität als Arbeitgeber achten. Das schließt alle Arbeitsbedingungen ein, denen sich (potenzielle) Mitarbeiter gegenübersehen. Attraktivität beschränkt sich nicht auf die Entlohnung einer Tätigkeit. Hierunter fällt eine Vielzahl von Faktoren und Arbeitsbedingungen, die Anreize darstellen: interessante Aufgabenstellungen, Gestaltungsspielräume, Eigenverantwortung, Familienfreundlichkeit, Profilierungschancen oder Reputation. Dazu zählen das (soziale) Klima in einer Einrichtung, z.B. bei der Zusammenarbeit von Kolleginnen und Kollegen, oder die Wahrnehmung einer Einrichtung in der Öffentlichkeit und deren Vernetzung mit verschiedenen Partnern. Die Möglich-

keit, für die eigene persönliche Entwicklung Fort- und Weiterbildungen wahrnehmen zu können, stellt einen weiteren wichtigen Anreiz dar (Waidacher 1995). Einem Museum ist sehr schnell anzumerken, ob es das Thema Personal ernst nimmt und ob es eine Personalplanung und Personalentwicklung gibt.

Unabhängig von den persönlichen Motiven der Beschäftigten ist Fort- und Weiterbildung für die Arbeit von Museen grundsätzlich wichtig (Martini 2006). Die Weiterentwicklung der verfügbaren Qualifikationsbasis ist i.d.R. mit dem bestehenden Mitarbeiterstamm zu leisten. Ohne die gezielte Benennung des Weiterbildungsbedarfs – in bestehenden und zukünftigen Tätigkeitsfeldern – und den daran auszurichtenden Weiterbildungsangeboten wird dies kaum zu leisten sein.

Strategische Personalplanung, Personalentwicklung oder Fort- und Weiterbildung sind Instrumente des Personalmanagements, die Museen nicht mehr vernachlässigen können (Wiese 2006). Ansätze, die museale Einrichtungen für ihre Arbeit nutzen können, stehen im Non-Profit-Management zur Verfügung. Der Blick über den Tellerrand mit Best-Practice-Beispielen aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich kann ebenfalls Anregungen bieten. Gleiches gilt für Erfahrungen im internationalen Vergleich.

Museen sollten sich dabei an der Entwicklung der Instrumente beteiligen und ihre spezifischen Anforderungen einbringen:

- durch gegenseitigen Erfahrungsaustausch und im Rahmen von Fachveranstaltungen mit veröffentlichten Dokumentationen,
- mit der Erarbeitung von Empfehlungen zu (Teil-)Fragen der Personalpolitik und einem begleitenden Beratungsangebot auf Verbandsebene oder
- durch gemeinsame Projekte mit Vertretern der Non-Profit-Management-Forschung.

Die Praxistauglichkeit der Ansätze und Instrumente sollte in diesem Prozess an oberster Stelle stehen.

Die skizzierten Anforderungen an die Personalpolitik von Museen sind nicht alle neu; sie haben aber deutlich an Dringlichkeit gewonnen. Zu berücksichtigen ist: personalpolitische Maßnahmen sind mit Aufwand verbunden und nicht zum „Nulltarif“ zu haben. Es müssen zunächst Entwicklungszeit, Kreativität und finanzielle Ressourcen investiert werden. Nicht alles wird bei der ersten Umsetzung den erhofften Erfolg bringen. Letztlich weisen etliche Ansätze einen prozesshaften Charakter auf. Die Investition lohnt sich aber. Das Ausblenden des Themenfeldes bzw. das Nichtbeschäftigen mit dieser Fragestellung hat dagegen Wettbewerbsnachteile für Museen zur Folge.

## Literaturhinweise

*Bruns, H.-J. (1998): Personalentwicklung im Museumsmanagement, in: Wiese, G./Wiese, R. (1998): Ziele des Museums, Rosengarten-Ehestorf, S. 187-214.*

*Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V./Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V. (Hrsg.) (2002): Stiftungen als Träger von Kultureinrichtungen, Berlin.*

*Deutscher Museumsbund/ICOM Deutschland (Hrsg.) (2006): Standards für Museen, Kassel, Berlin.*

*Dreyer, M./Hübl, L. (2007): Demographischer Wandel und kulturelle Infrastruktur: Auswirkungen und Handlungsansätze, Diskussionspapier 359 Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Leibniz Universität Hannover, Hannover.*

*Dreyer, M./Wiese, M. (Hrsg.) (2006): Museum und Personal, Rosengarten-Ehestorf.*

*Dreyer, M./Wiese, R. (2004): Demographischer Wandel und die Folgen für Museen, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2004): Zielgruppen von Museen: Mit Erfolg erkennen, ansprechen und binden, Rosengarten-Ehestorf, S. 163-180.*

*Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2002): Mit gestärkter Identität zum Erfolg. Corporate Identity für Museen, Rosengarten-Ehestorf.*

*Dreyer, M./Meiners, J. (1998): Bürgerengagement und Ehrenamtlichkeit im Wandel - Herausforderung und Chance für Museen, in: Wiese, G./Wiese, R. (Hrsg.) (1998): Ziele im Museum, Rosengarten-Ehestorf, S. 157-186.*

*Graf, B. (1994): Konzeptionen der beruflichen Weiterbildung und ihre Relevanz für Museen, in: Museumskunde 59 (Heft 2-3), 1994. S. 111-115.*

*Griefahn, M. (2006): Kompetenzfelder und Schlüsselqualifikationen in Museen: Anforderungen an das Museumspersonal, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2006): Museum und Personal, Rosengarten-Ehestorf, S. 9-18.*

*Grüner, A. (2006): Innovatives Museum – Kreative Potenziale ausschöpfen, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2006): Museum und Personal, Rosengarten-Ehestorf, S. 131-140.*

*John, H. (2005): Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal, in: Museumskunde 70 (Heft 1), 2005, S. 40-46.*

*Kahlert, H. (1994): Das Museum als Produktionsstätte, in: Museumskunde (1994), Band 59, Heft 1, S. 18-22.*

*Klausewitz, W. (1994): Ausbildung zum Museumsmanager. in: Museumskunde 59 (Heft 1), 1994, S. 47-48.*

*von Knop, S. (2006): Ehrenamtliche Mitarbeiter – Potentiale und Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Ein Erfahrungsbericht aus der Kunstsammlung NRW, Düsseldorf, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2006): Museum und Personal, Rosengarten-Ehestorf, S. 141-148.*

*Liebelt, U. (2006): Museum für und mit Älteren: Ältere als Besuchergruppe und als bürgerschaftliches Unterstützungspotenzial, in: Ermert, K./Lang, T. (Hrsg.) (2006): Alte Meister. Über Rolle und Ort Älterer in Kultur und kulturelle Bildung, Wolfenbüttel, S. 77-87.*

*Mandel, B./Prisor, L./Witt, K. (Hrsg.) (1998): Kulturelle Berufsfelder im Wandel, Dokumentation zur Fachtagung Kulturelle Berufsfelder im Wandel, Universität Hildesheim, 26. - 28.01.1996, Hildesheim.*

*Martini, T. (2006): „Also lautet ein Beschluß: Daß der Mensch was lernen muß.“ Fort- und Weiterbildungsangebote für Beschäftigte in Museen, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2006): Museum und Personal, Rosengarten-Ehestorf, S. 57-70.*

*Siebenhaar, K. (2004): Der Besucher – das begehrte Wesen. Möglichkeiten und Strategien einer zielgruppenorientierten wie zielgruppenspezifischen Ansprache im Museumsbereich, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2004): Zielgruppen von Museen: Mit Erfolg erkennen, ansprechen und binden, Rosengarten-Ehestorf, S. 9-19.*

*Stiftung Niedersachsen (Hrsg.) (2006): „älter – bunter – weniger“ Die demographische Herausforderung an die Kultur, Bielefeld.*

*Treff, H.A. (Hrsg.) (1995): Reif für das Museum? Ausbildung – Fortbildung – Einbildung: Bericht über ein internationales Symposium vom 1. bis 4. Juni 1994 am Bodensee. Veranstaltet von den ICOM-Nationalkomitees der Bundesrepublik Deutschland, Österreichs und der Schweiz. Münster, 1995.*

*Waidacher, F. (1995): Was ich wann und wie gelernt habe und was leider nicht, in: Treff, H.A. (Hrsg.) (1995): Reif für das Museum? Ausbildung – Fortbildung – Einbildung: Bericht über ein internationales Symposium vom 1. bis 4. Juni 1994 am Bodensee. Veranstaltet von den ICOM-Nationalkomitees der Bundesrepublik Deutschland, Österreichs und der Schweiz. Münster, 1995, S. 17-21.*

*Wiese, R. (2006): Personal- und Arbeitsplanung in Museen: Instrumente für ein effizientes Personalmanagement, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2006): Museum und Personal, Rosengarten-Ehestorf, S. 43-56.*