

Référentiel des professions muséales en Europe
Anforderungsprofile für Museumsberufe in Europa
Manuale delle professioni museali in Europa
Frame of reference for museum professions in Europe



International Committee for the Training of Personnel
Comité International pour la Formation du Personnel



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS
CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSEES

Référentiel des professions muséales en Europe

Anforderungsprofile für Museumsberufe in Europa

Manuale delle professioni museali in Europa

Frame of reference for museum professions in Europe



International Committee for the Training of Personnel
Comité International pour la Formation du Personnel



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS
CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSEES

Référentiel des professions muséales en Europe

Editeur Angelika Ruge, Présidente d'ICTOP

Edition provisionnelle

Août 2007

Collaboratrices et collaborateurs

Axel Ermert, Institut für Museumsforschung, Berlin

Felix Handschuh, FHTW Berlin

Eva-Maria Kampmeyer, FHTW Berlin

Angelika Ruge, Präsidentin von ICTOP, Berlin

Elisabeth Caillet, ICOM France, Paris

Dominique Ferriot, ICOM France, Paris

Geneviève Gallot, INP, Paris

Marie-Clarté O'Neill, INP, Paris

David Vuillaume, ICOM Suisse, Zurich

Marie Claude Morand, ICOM Suisse, Sion

Filippo Rampazzi, ICOM Suisse, Lugano

Margrit Wick-Werder, ICOM Suisse, Biel-Bienne

Luigi Di Corato, ICOM Italia, Milano

Alberto Garlandini, ICOM Italia, Milano

Silvia Mascheroni, ICOM Italia, Milano

Salvatore Sutera, ICOM Italia, Milano

Anna Maria Visser, ICOM Italia, Ferrara

Traduction

Caterina Cafaro, ICOM Italia, Milano

Ida Morisetti, Milano

Vaneeda Venchardt-Weisgerber, Paris

Rainer Schachner, Paris

Remerciements

Pour le soutien financier

ICOM Paris

Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW), Berlin

ICOM France, ICOM Italia et ICOM Swiss

Pour l'hospitalité

Institut National du Patrimoine (INP), Paris

Institut für Museumsforschung, Berlin

Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia *Leonardo da Vinci*, Milano

Musikinstrumentenmuseum, Basel

Pour la Consultation

Rainer Ruge, Berlin

Pour collaboration rédactionnelle

Margrit Wick-Werder

Pour la maquette en page

Felix Handschuh

Table des matières

Collaboratrices et collaborateurs	1
Remerciements	2
Introduction	4
Référentiel	14

Introduction

À la clôture d'un colloque, organisé par l'ICOM Italie en mars 2005 à Pesaro, les représentants de l'Allemagne, de la France et de la Suisse, tous des professionnels expérimentés des musées, se sont interrogés sur les définitions des activités au sein des musées, notamment pour savoir si les termes *registrar* ou *régisseur* recouvrent les mêmes fonctions dans tous les pays. Ainsi est né le souhait de créer un référentiel européen des professions muséales. Après que l'ICOM ait assuré le financement de l'édition en printemps 2005, un groupe de travail s'est réuni à l'Institut National du Patrimoine de Paris (Geneviève Gallot, Dominique Ferriot, Elisabeth Caillet, Danielle Jalla, Alberto Garlandini, Marie Claude Morand, Margrit Wick-Werder und Angelika Ruge) le 1^{er} juin 2006. Les représentants d'ICOM France, Italie et Suisse confiaient la direction du projet à la présidente de l'ICTOP. L'enthousiasme de la première et brève rencontre a continué à animer toutes les rencontres suivantes.

Nous voulons faire avancer le professionnalisme et la qualité du travail muséal national et international. Dans le contexte actuel de la modernisation des musées à travers des actions spectaculaires et des activités économiquement profitables, il est nécessaire de mener une réflexion critique sur la spécificité de cette institution qu'est le musée. Les musées sont faits par des hommes pour des hommes. L'atteinte de cet objectif repose sur le savoir, les connaissances et la responsabilité de chaque collaborateur. Nous souhaitons donner l'impulsion à la discussion européenne des professions muséales. Dans le même temps, les associations nationales des musées doivent être encouragées à créer et élaborer leurs propres directives pour les activités dans les musées. Ces nouveaux référentiels pourraient offrir une orientation. Nous avons décidé de nous réunir d'abord dans un cercle restreint de pays européens et de présenter un référentiel des professions muséales à la prochaine conférence générale de l'ICOM à Vienne, en août 2007. Le groupe de travail se limite à trois comités nationaux et un comité international pour des motifs purement techniques. Il nous revient de définir une deuxième étape, à laquelle d'autres comités nationaux seront invités. Sa concrétisation dépend du colloque de Vienne.

Le français a été choisi comme langue de travail. Ainsi, nous avons constaté que le français reste spécifique face aux anglicismes, bien que la «lingua franca» dans l'univers des musées en Europe soit plutôt l'Anglais. Nous avons appris à reconnaître et à respecter les différences nationales. Lors de la deuxième rencontre à Berlin, en novembre 2006, la structure et le plan du projet ont été décidés. A Milan, en mars 2007 a été élaborée la première description des professions muséales. Les conclusions des travaux issues de Bâle, début mai 2007, servent de base pour la présente édition.

Points d'orientation

Trois projets nationaux des années précédentes ont été le point de départ pour nos réflexions :

- *Professions muséales*, édit. par le directoire de ICOM Suisse, Bâle 1994
- *Musée et expositions. Métier et formations en 2001* par Élisabeth Caillet et Michel Van-Praet avec participation de Jean-Louis Martinot-Lagarde, éd. par Département des Arts Visuels, de l'Architecture et du Patrimoine, Paris 2001
- *Carta nazionale delle professioni museali*, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006 a constitué une autre référence de notre travail.

Enfin, le *Code of Ethics for Museums de l'ICOM, 2006*, a constitué une autre référence de notre travail. La brochure suisse devrait être revue en 2006. La française est épuisée et l'italienne vient juste d'être publiée. Une analyse brève des publications reflète le changement dans le monde des musées en l'espace de 12 ans.

Dans la publication suisse de 1994, un bref référentiel de 15 professions muséales est accumulé:

Administrateur/administratrice
 Bibliothécaire
 Chargé/chargé de l'aménagement des expositions
 Chargé/chargé de l'inventaire
 Chargé/chargé de médiation culturelle
 Chargé/chargé des relations publiques et de la presse
 Conservateur/conservatrice
 Directeur/directrice
 Gardien/gardiennne
 Photographe
 Préparateur/préparatrice
 Responsable du service d'entretien et de sécurité.
 Régisseur d'œuvres
 Restaurateur/restauratrice
 Secrétaire
 Technicien/technicienne de collection

Les descriptions détaillées servent de référence. Il est écrit dans l'introduction qu'un outil de travail devrait être mis à la disposition des responsables des musées afin de les aider dans la justification du recrutement de leurs personnels. Même si les descriptifs de professions ne s'appliquent pas in extenso dans chaque musée, ils peuvent servir comme indicateur pour l'amélioration de la qualité du travail des musées¹. Chaque descriptif est divisé en quatre

¹ Berufe im Museum, édit. par le directoire de ICOM Schweiz, 1994, p. 8.

points : Description brève, profil de la fonction, formation/formation initiale et complémentaire.

La *publication française* de 2001 souligne dans les premières pages le changement social, économique et politique, dans lequel s'inscrit l'activité des musées depuis les années 80. «Tous ces musées n'auraient pu être construits et rénovés sans une profonde transformation dans la conception des collections dignes d'entrer dans la mémoire collective. ... Le musée devient un média et, pour mieux répondre aux exigences de la société, se restructure en interne autour de ses réserves et de ses expositions, crée de nouveaux métiers, s'intègre à la politique globale de la culture.»²

Trois objectifs ont été fixés :

- placer le public au cœur de la vocation du musée
- poser les bases d'une collaboration plus étroite entre les musées quels que soient leurs statut ;
- accompagner le processus de décentralisation culturelle.³;

Ces objectifs d'une politique culturelle ont été complètement nouveaux pour les musées français. Guide de visiteurs, coopération entre musées de statuts juridiques différents et décentralisation de la politique culturelle. Le partenariat avec des organisations extérieures aux musées, avec des associations et des administrations devient une marque particulière du nouveau travail des musées. «Ainsi, les métiers des musées sont immédiatement à mettre en relation avec des métiers externes qui eux aussi se transforment dans les relations qu'ils entretiennent avec les musées. Les mutations internes des métiers des musées ont conditionné et ont été conditionnées par l'évolution des métiers externes: ceux de l'enseignement, du tourisme et du développement local.»⁴

Les champs d'activité suivants sont présentés :

Architecte-Maître d'œuvre
 Programmation
 Conservation
 Restauration
 Conception d'exposition
 Conception multimédia
 Médiation
 Gestion
 Communication
 Accueil et surveillance
 Evaluation
 Recherche
 Librairies, boutiques
 Restauration, cafétéria.

² Musées et exposition. Métiers et formations en 2001, édit. par AFAA. Paris 2001, p. 5.

³ Ibid, p. 10.

⁴ Ibid, p. 11.

L'importance significative des activités traditionnelles dans le musée – Collectionner, Conserver, Rechercher, Exposer, Transmettre - a été souligné pour mettre le musée au service du visiteur. L'expérience française avec la modernisation des expositions et le recours vers le multimédia ouvrent la voie vers des nouveaux champs d'activités. Ceux-ci sont explicités et complétés par la présentation des conditions de recrutement et de formation. Les liens entre les différents champs d'activités sont précisés. Les conditions de recrutement dans les services publics sont également décrits d'une manière détaillée. Les organisations des professions et une présentation détaillée des institutions de formations sont jointes. Sur ces questions, la publication française est un manuel de son temps. La restructuration de la formation universitaire après le processus de Bologne (1998) n'est pas encore prise en compte.

La Carta nazionale delle professioni museali, établie en octobre 2005, adoptée en octobre 2006, est le résultat d'une coopération de différentes associations des musées italiens⁵. Elle répond aux changements fondamentaux dans les musées italiens et diagnostique : «Whenever a system of rules is defined and applied with the result that the mission effectively produces programmes followed by action, it is due to the professionalism, competence and capacity of the personnel. It is on these people that the efficacy and the efficiency of any institute depends. In other words, they represent the present and future of our museums.»⁶

Dans les premières cinq années de ce siècle *Technical-scientific criteria and standards of performance and development of museums* (2001), un *Code for the cultural assets and landscapes* (2004) a été élaboré. En outre, la mise en place des standards est sous l'autorité des Régions. «In different ways and with different procedures, several Regions - Lombardy, Veneto, Emilia-Romagna, Piedmont, Tuscany, The Marches, Lazio and others - have already established that presence of qualified staff is an essential requisite for the accreditation or qualification of museums.»⁷ «Strategies for the development of regional museum systems satisfy local requirements, but museum professional skills are the same nationwide. The aim is to promote a scientific body for museum and heritage development with shared methods, skills and objectives.»⁸

Les associations des musées italiens ont élaboré une charte qui doit servir de référence et qui correspond aux *Curricula Guidelines for Museum Professional Development* que l'ICTOP a présentés en 2001. A partir des préconisations du *Code of Ethics* quatre champs d'activités au lieu de trois ont été définis dans la carte des principales professionnalités :

- Research, care and management of collections,
- Administration, finance, management and communication
- Services and relations with the public,
- Structures, exhibitions design and security.⁹

⁵ Carta nazionale delle professioni museali. Conferenza nazionale dei musei, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006, p.130 (Citée la traduction anglaise de l'original italien.).

⁶ Ibid., p. 127.

⁷ Ibid., p. 131.

⁸ Ibid., p. 135.

⁹ Ibid., p. 133.

«Contemporary museums require both highly professional training and specialization, a marked ability to switch from one subject to another, versatility and an aptitude for team work. For this reason the Map subdivides the main professional profiles into interconnected and interacting work areas.»¹⁰ Le directeur a la charge complète de la gestion et ainsi la responsabilité entière pour le musée.

Cette charte souligne l'importance de la muséologie en tant que connaissance fondamentale pour le travail muséal. «Firstly, museum workers must be trained in museology, to the extent and in the manner required by their specific professions. Secondly, every museum professional deals with museology both in his daily routine work and each time he contributes, in theory and in practice, to museum study, research and education.»¹¹ Ainsi, on pense évaluer et classer les diplômes universitaires, mais aussi créer des possibilités de formation continue.

La charte devrait servir à offrir aux professions muséales la même reconnaissance dont profite la profession du bibliothécaire et de l'archiviste. Les auteurs sont conscients du fait que les descriptifs détaillés des emplois doivent servir comme référence pour tous ceux qui travaillent dans le musée. Cela concerne les employés permanents ainsi que les collaborateurs temporaires et bénévoles.

Jetons encore un petit regard sur le *Code of Ethics de l'ICOM*. «The ICOM code represents a minimum standard for museums. It is presented as a series of principles supported by guidelines for desirable professional practice. In others, guidance on and assessment of minimum professional standards may be available in the form of 'Accreditation', 'Registration', or similar evaluative schemes.»¹² Dans la première partie trois obligations sont mentionnées pour les musées : Museums preserve, interpret and promote the national and cultural inheritance of humanity".¹³ A cette fin, un personnel qualifié qui puissent rendre le musée capable, «to acquire, preserve and promote their collections as contribution to safeguarding the natural, cultural and scientific heritage»¹⁴ est nécessaire. En outre, il est interdit d'accepter des cadeaux, des faveurs et des prêts. Pour garder le personnel actif (active workforce), il est conseillé aux musées de prévoir une formation continue et d'autres mesures pour une meilleure formation du personnel¹⁵.

Discussion concernant la professionnalisation

La discussion concernant la professionnalisation du travail dans les musées est difficile et de longue durée. Le travail professionnel signifie une prestation spécifique, autonome qui se distingue d'autres prestations sociales¹⁶. Il convient de faire valoir expressément la préoccupation

¹⁰ Ibid., p. 132.

¹¹ Ibid., p. 136.

¹² ICOM Code of Ethics for Museums, 2006, cité: <http://icom.museum/ethics.html> [11.06.2007], préambule.

¹³ Ibid., p. 2 suit..

¹⁴ Ibid., p. 4.

¹⁵ Ibid., p. 3.

¹⁶ Rainer Kuhlen, Thoma Seeger et Dietmar Strauch (Ed.), Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation, 5. völlig neu gefasste Ausgabe, Bd. 1, München 2004, p. 37. Voir aussi International Standard, Information and Documentation – Vocabulary, ISO 5127, 2001. Verband der Restauratoren, Neue europäische Standards für Restaurierungen, cité: <http://www.arsprototo-magazin.de> [24.05.2007]

de la profession dans la société et d'exiger sa reconnaissance.¹⁷ La discussion autour du sujet de la professionnalisation dans le musée qui a commencé dans les années 1980 aux États-Unis¹⁸, en Angleterre¹⁹ et au Canada²⁰ est en rapport avec les changements structurels et financiers des musées. Dans le même temps, le nombre des musées s'est accru énormément. La démocratisation des musées demande une nouvelle compréhension du rôle de l'institution dans la société. Des nouveaux champs d'action demandent une formation continue générale et spécifique. Cette constatation se répand de plus en plus largement. Professionnalisation ne veut pas dire standardisation, mais elle est le moteur pour ne pas laisser se paralyser le travail du musée dans la routine ou le nivellement. Dans l'avenir, il y aura toujours des chemins différents pour réaliser la professionnalisation d'un musée.

Un tel objectif est aussi suivi par des nouveaux défis. Dans les pays dans lesquels la professionnalisation des musées est déjà bien avancé, on constate dans les dernières années des insuffisances substantielles dans les récentes évolutions. Ainsi, entre autres, une politique de personnel bien organisée fait défaut et les salaires sont trop bas²¹. Gaynor Kavanagh voit le besoin de faire une recherche sur les professions muséales incluant les aspects sociologiques et historiques²².

Comment une telle recherche peut être conduite, Eva Maria Kampmeyer et Felix Handschuh l'ont montré dans une étude inédite: Ils exploitaient 73 annonces de décembre 2006 à avril 2007. Ils ont obtenu le résultat provisoire suivant. Dans les annonces, il se révèle de plus en plus clairement que des activités muséales spécifiques sont de plus en plus importantes dans tous les domaines culturels. De plus en plus, on conclut des contrats de travail pour une courte durée. L'employé doit être capable de réagir et de travailler d'une manière de plus en plus flexible et mobile. Une expérience professionnelle pluriannuelle, une capacité élevée de résister aux épreuves dans le travail quotidien, une capacité aigüe de décision ainsi que la connaissance de plusieurs langues étrangères sont également exigées. Des connaissances de base dans les affaires financières, le marketing et le mécénat sont souvent requis. La capacité de travailler en groupe et de manière autonome, la motivation, sont indispensables dans tous les domaines du travail culturel.

«Knowledge which leads to greater understanding of ourselves and our condition is a prerequisite of freedom and the basis for positive change.»²³ Si cette considération est juste, l'évaluation et l'accréditation des professions muséales prendront dans l'avenir une place particulièrement importante dans l'évolution du travail dans les musées. L'implication et le dévouement du personnel sont essentiels pour l'avenir du musée²⁴.

¹⁷ Kuhlen/Seeger/Strauch, note 16, p. 39.

¹⁸ Gaynor Kavanagh, *The museums profession and the articulation of professional self-consciousness*, *The museums profession: Internal and external relations*, ed. by Gaynor Kavanagh, Leicester 1991, p. 37-57; Victor J. Danilov, *Museum Careers and training: a professional guide*, Westport 1994.

¹⁹ Museums & Galleries Commission, *Museum professional training and career structure*. Report by a working party, London 1987.

²⁰ Martin Segger, *The new age training for the new age museum. A survey of recent museum personnel studies and initiatives in Canada: the implications for museum, museum professionals, and their communities*, ICTOP Paper, Stavanger 1995, p. 1 - 10.

²¹ Maurice Davies, *Staff training and development in UK museums*. Cité d'un manuscrit inédit.

²² Gaynor Kavanagh, 1991, p. 44 suiv..

²³ Ibid., p. 53.

²⁴ Matthias Dreyer et Rolf Wiese (Ed.), *Museum und Personal* (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg. Bd. 54) Ehestorf 2006 avec des contributions remarquables sur le sujet.

Deux catégories de collaborateurs prennent de l'importance dans les musées – les collaborateurs externes aux projets et les bénévoles. Là où il est fait appel à eux, il faut exiger des critères de recrutement très élevés. Ils devraient tous avoir des connaissances de base en muséologie. La qualification des bénévoles est un sujet de réflexion plus récent.

Elle devrait être alignée sur les critères déjà existants²⁵. «Qui s'intéresse au profit à court terme dans la coopération avec les collaborateurs bénévoles sera déçu. Car ce projet important demande du management, une longue haleine, de la tolérance et le soutien explicite du groupe des employés ».²⁶

Remarques fondamentales concernant la présente publication

Les résultats de la coopération collégiale, qui a été enthousiaste dans notre groupe de travail, doivent contribuer au fait que la professionnalisation des musées devient l'image de marque de la politique culturelle.

Le référentiel élaboré ne fixe que des orientations. Elles doivent encourager une plus longue discussion. Le référentiel est la référence et doit être la base pour établir des référentiels nationaux complémentaires. La diversité culturelle doit être respectée impérativement.

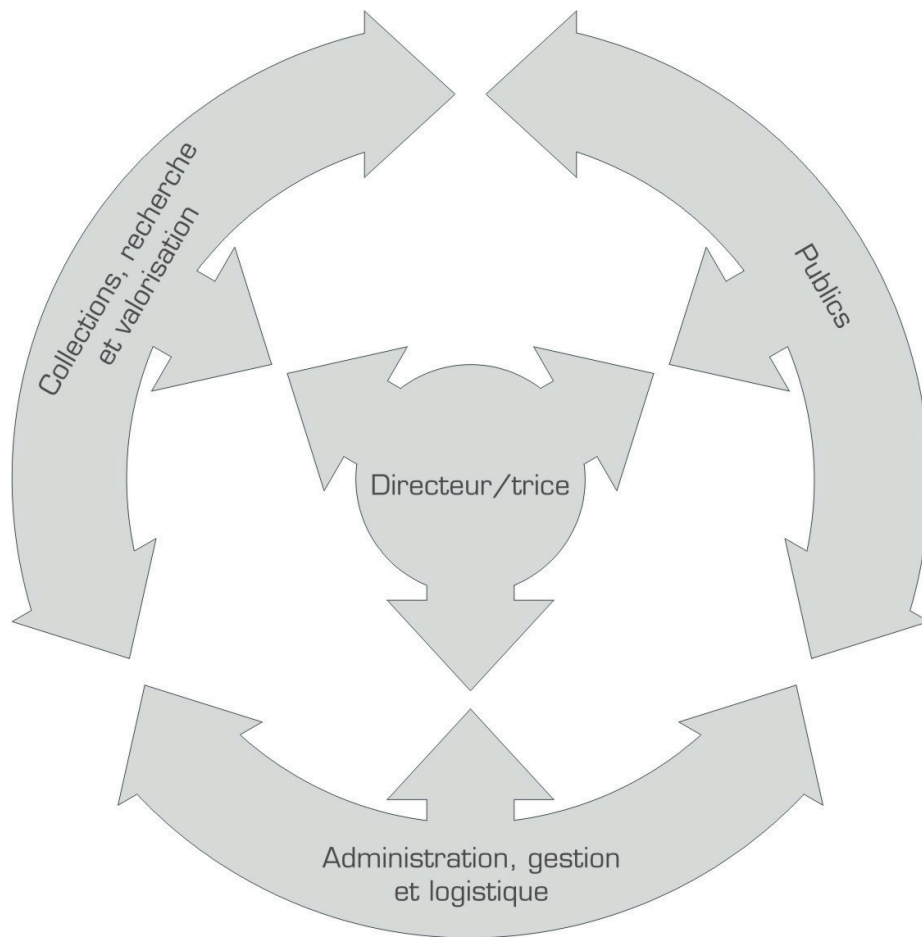
Le groupe de travail a élaboré une liste de 20 professions. Ce nombre correspond au contingent minimal d'un grand musée. Les petites et moyennes institutions font leur choix selon leurs obligations et leurs moyens financiers. Les conditions et les objectifs fixés servent de base à la prise de décision :

- connaissances scientifiques fondamentales et en muséologie
- expériences pratiques dans les champs respectifs
- connaissance des langues (après la langue maternelle au moins une langue étrangère avec des connaissances de base).

La plupart des professions dans les musées exigent un diplôme d'études universitaires. La répartition des diplômes en Licence, Master et Doctorat, qui doit être mise en place en Europe d'ici 2009/10, permettra une organisation individualisée de sa carrière professionnelle. En principe à chaque degré universitaire, on acquiert une nouvelle qualification et des perspectives sur le marché du travail. La mobilité professionnelle en Europe est favorisée dans ces circonstances. Comme il s'agit des directives issues du processus de Bologne, chaque Etat européen décide de la durée des différents cycles ou de leurs dénominations d'une manière autonome. Pour faciliter cela dans la présente publication, nous parlons des cycles 1. et 2. Dans les présentations nationales, cela sera précisé selon les conditions nationales.

²⁵ Hartmut John, *Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal*, *Museumskunde*, Bd. 70, 1/05, p. 42.

²⁶ Stefanie von Knop, *Ehrenamtliche Mitarbeiter - Potentiale und Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Ein Erfahrungsbericht aus der Kunstsammlung NRW, Düsseldorf*, Dreyer/Wiese, note 24, p. 142.



Collections, recherche et valorisation

Conservateur/trice
 Responsable des inventaires
 Régisseur d'oeuvres
 Restaurateur
 Assistant/e de collections
 Responsable du centre de documentation
 Commissaire
 Scénographe d'exposition

Publics

Responsable du service éducatif et de la médiation
 Médiateur/trice
 Responsable du service de l'accueil et de la surveillance
 Agent/e d'accueil et de surveillance
 Responsable de la bibliothèque/médiathèque
 Responsable du site web

Administration, gestion et logistique

Administrateur/trice
 Responsable de la logistique et de la sécurité
 Responsable des systèmes informatiques
 Responsable du marketing, promotion et recherche de fonds
 Responsable des relations média

Le groupe de travail aimerait souligner en particulier qu'il prévoit pour toutes les activités de direction une formation scientifique solide et une formation en muséologie, en théorie et en pratique, comme conditions préalables au recrutement.

La procédure de recrutement pour les postes doit être transparente et publique, en particulier s'il s'agit des postes de direction. Dans certains pays, un concours est obligatoire.

Le domaine des activités pédagogiques et de la médiation s'est énormément développé et professionnalisé ces dernières années. Les fonctions des services éducatifs et de la médiation sont clairement à différencier de celles d'autres fonctions au sein d'un musée, telles que celles de la documentation et des relations avec le public.

Travailler dans le musée signifie travailler en groupe. Les différents champs d'activités peuvent se chevaucher ou laisser des espaces vides. Il faut donc faire particulièrement attention à la complémentarité des fonctions.

Nous avons créé trois pôles forts pour une organisation claire des champs d'activités :

- Collections, recherche et valorisation
- Publics
- Administration, organisation et logistique.

Le directeur/La directrice porte une grande responsabilité. Le *Code of Ethics* le souligne explicitement: "The director or head of the museum is a key post and when making an appointment, governing bodies should have regard for the knowledge and skills required to fill the post effectively. These qualities should include adequate intellectual ability and professional knowledge, complemented by a high standard of ethical conduct."²⁷

Mais le tableau montre explicitement que le directeur/la directrice est entouré/e des responsables avec lesquels il/elle entretient des collaborations. Le nouveau style de management inclut une autonomie élevée dans des différents champs de travail. Fiabilité et confiance dans le collaborateur en font aussi partie. «Good leadership has to do with people and thinking about how they are positioned.»²⁸

Chaque musée devrait trouver sa forme d'évaluation externe et interne. Elle doit permettre une réaction rapide aux problèmes, sans que la coopération avec les partenaires soit pénalisée.

²⁷ ICOM Code of Ethics, 2006, p. 3.. Cité <http://icom.museum/ethics.html> [11.5.2007].

²⁸ *New models for leadership in museums*, Museum News, Nov./ Dec. 2003, p. 36. Interview avec Robert Kegan, Professeur à Harvard Graduate School of Education, et Victoria Garvin, assistante du directeur de l'éducation professionnelle de l'AAA.

Les professions muséales sont divisées selon les points suivants :

- Définition
- Formation initiale
- Expérience complémentaire
- Remarques.

Le groupe de travail souhaite une discussion large et constructive.

Berlin, Août 2007

Angelika Ruge

Directeur

Définition

Le/La directeur/trice est responsable du musée, dans le cadre des missions qui lui/elle sont assignées par sa tutelle et/ou par son conseil d'administration. Il/elle définit les options stratégiques pour le rayonnement et le développement de son institution. Il/Elle est le/la responsable des collections et de la qualité des activités et des services du musée.

Il/Elle a une triple fonction d'orientation et de contrôle:

- Scientifique : il/elle définit et suit les activités liées aux collections et à leur enrichissement ; il/elle veille et contribue à la conservation, à l'étude, à la sécurité et à la mise en valeur des collections. Il fixe les orientations de recherche de l'établissement.
- Culturelle: il/elle définit le programme général des activités liées à la présentation des expositions permanentes et temporaires et favorise l'accès au musée et à ses services aux publics.
- Managériale : il/elle dirige les différents services du musée, a la responsabilité de la gestion des ressources humaines, techniques et financières. Il/elle assure les relations avec les autorités de tutelle. Il/elle représente le musée auprès des différentes institutions et des partenaires, publics et privés. Il/elle assure l'évaluation régulière des activités du musée.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle dans l'une des spécialités scientifiques liées aux collections du musée, et formation ou compétence certifiée en muséologie et en management.

Expérience complémentaire

Plusieurs années dans un musée ou une institution privée ou publique similaire.

Remarques

Il est nécessaire que le/la directeur/trice dispose de compétences de haut niveau scientifique. Il est souhaitable qu'il/elle ait exercé les fonctions de conservateur de musée.

Conservateur/trice

Définition

Le/La conservateur/trice est, sous l'autorité du directeur, responsable des collections qui lui sont confiées.

Ses fonctions se développent selon 5 axes : la conservation, l'enrichissement, l'étude, la valorisation et la gestion des collections du musée.

- Conserver: il/elle établit, contrôle et met en oeuvre le programme de stockage et d'inventaire ; il/elle supervise la conservation et la restauration des collections ainsi que la documentation afférente.
- Enrichir: il/elle propose au directeur un plan d'enrichissement des collections.
- Etudier: il/elle étudie les collections, définit et mène les projets de recherche, et veille à la mise en place de la documentation sur les collections et les expositions.
- Valoriser: il/elle participe à la conception et à la réalisation des expositions permanentes et temporaires, des publications scientifiques, et des activités en direction des publics.
- Gérer: sous l'autorité du directeur, il/elle gère le budget et le personnel qui lui sont confiés.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle dans l'une des spécialités scientifiques liées aux collections du musée, et formation ou compétence certifiée en muséologie.

Remarques

En l'absence de directeur, les collections sont placées sous la responsabilité propre du/de la conservateur/trice.

Responsable des inventaires

Définition

Le/La chargé(e) des inventaires assure l'inventaire des collections.

- Il/Elle a la responsabilité du recensement ou du récolement périodique des collections exposées ou en dépôts.
- Il/Elle participe à la documentation des collections et à la constitution des bases de données les concernant ainsi qu'aux publications scientifiques.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de premier cycle avec une spécialisation liée aux collections dont il a la charge.

Connaissances en méthodologie de l'inventaire et maîtrise des outils informatiques.

Régisseur d'oeuvre

Définition

Le régisseur organise et gère, sous la responsabilité du conservateur/trice, les mouvements d'objets en réserve ou en exposition, en collaborant avec les différents partenaires publics et privés, à l'intérieur comme à l'extérieur du musée.

- Il/Elle organise les transports des objets et veille à leur sécurité.
- Il/Elle prépare les contrats et s'assure des conditions d'assurance.
- Il/Elle veille à la mise en oeuvre des prêts et tient à jour le registre des mouvements.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de premier cycle avec une spécialisation liée aux collections de musée.

Expérience complémentaire

Expériences professionnelles relatives à sa fonction.

Restaurateur

Définition

Le/la restaurateur/trice met en œuvre, en concertation avec le/la conservateur/trice, l'ensemble des activités relatives à la maintenance, à la conservation préventive et à la restauration des collections du musée.

- Il/Elle établit le plan de restauration des collections et le cahier des charges des restaurations qu'il/elle souhaite faire engager.
- Il/Elle réalise, le cas échéant, les interventions décidées sur les objets.
- Il/Elle organise la maîtrise de l'environnement des collections, tant dans les réserves que pour leur exposition.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle en restauration, ou titre équivalent.

Assistant/e de collections

Définition

L'assistant de collections collabore, sous la responsabilité du conservateur ou, le cas échéant, du restaurateur, à la conservation des collections et à la mise en place des procédures relatives à leur gestion, en réserves comme en exposition.

- Il/Elle assure le marquage physique des objets, leur rangement et contribue aux campagnes de photographie.
- Il/Elle participe à la documentation et à la mise en exposition des objets.
- Il/Elle prépare, le cas échéant, les objets pour la conservation, l'étude et la présentation aux publics.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de premier cycle, ou diplôme équivalent, avec une spécialisation liées aux collections du musée.

Remarques

Le rôle de l'assistant de collections varie selon la nature des collections du musée.

En particulier, dans les musées scientifiques, les fonctions de l'assistant de collections sont assurées, totalement ou en partie, par le préparateur, qui est spécialisé dans la préparation des objets et des moulages dans les domaines des sciences de la vie, des sciences de la Terre et de l'anatomie.

Responsable du centre de documentation

Définition

Le/La responsable du centre de documentation est chargé(e) de collecter, préparer, traiter et diffuser, à l'intérieur comme à l'extérieur du musée, la documentation sur les collections, les expositions et autres manifestations du musée.

- Il/Elle gère les archives et la photothèque en collaboration avec la bibliothèque/la médiathèque.
- Il/Elle effectue, en collaboration avec le conservateur ou le commissaire d'expositions, les recherches documentaires pour faciliter l'étude des collections et la réalisation des expositions.
- Il/Elle met en place les outils d'indexation et de traitement de l'information et veille à leur mise à jour.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle dans le domaine de la documentation.

Commissaire d'exposition

Définition

Le/la commissaire d'exposition conçoit les projets d'exposition temporaires, et conduit leur réalisation, sous la responsabilité du directeur et en collaboration avec les conservateurs. Le cas échéant, il/elle contribue aux expositions permanentes.

- Il/Elle élabore les scénarii scientifiques et valide les projets scénographiques des expositions.
- Il/Elle collabore avec le/la responsable des services éducatifs et de la médiation afin de favoriser la communication autour des expositions et l'accès des publics.
- Il/Elle contribue à la réalisation des publications afférentes et à la promotion des projets dont il/elle a la charge.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle dans l'une des spécialités scientifiques liées aux collections du musée.

Remarques

Dans la plupart des cas, les commissaires d'exposition sont des conservateurs.

Scénographe d'exposition

Définition

Le/La scénographe d'exposition conçoit la scénographie et assure le suivi de sa réalisation en collaboration avec le commissaire des expositions et l'équipe scientifique du musée.

- Il/Elle propose l'aménagement des espaces qui accueillent le public.
- Il/Elle définit, le cas échéant, la charte graphique de l'exposition.
- Il/Elle coordonne les différents prestataires qui contribuent à la réalisation de la scénographie.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle spécialisé dans le domaine ou diplôme équivalent.

Expérience complémentaire

Expérience en scénographie d'exposition.

Responsable du service éducatif et de la médiation

Définition

Le/La responsable du service éducatif et de la médiation est chargé/e de l'ensemble des programmes, des actions, des études et des recherches relatives à la mise en relation des objets/œuvres proposés par le musée avec les publics actuels et potentiels.

- Il/Elle participe, sous la responsabilité du directeur, à la définition de la politique des publics et définit et programme les actions en relation avec l'ensemble des publics cibles. Dans ce but, il/elle crée notamment un réseau d'organismes extérieurs qui œuvrent comme relais des publics cibles.
- Il/Elle fait appel aux différents responsables scientifiques du musée pour intervenir dans les actions, la conception et la réalisation des documents d'aide à la visite.
- Il/Elle est responsable de la formation des médiateurs et des guides ainsi que des agents d'accueil et de surveillance.
- Il/Elle participe à la réalisation des expositions. Il/Elle met en place les outils d'évaluation des programmes et des actions.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de 2^e cycle avec double compétence dans l'une des disciplines liées aux collections du musée et en muséologie ou en pédagogie.

Expérience complémentaire

Expérience pluriannuelle dans une institution muséale ou similaire pour exercer la responsabilité du service.

Médiateur/trice

Définition

Le/La médiateur/trice est chargé/e de mettre en oeuvre les différentes actions pour tous les publics actuels et potentiels.

- Il/Elle participe à la conception et anime les actions et les aides qui accompagnent les expositions permanentes et temporaires.
- Il/Elle participe à l'évaluation des programmes et des actions.
- Il/Elle informe le responsable des besoins et des attentes des différents publics pour développer de nouveaux programmes ou de nouvelles actions.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de 1^{er} cycle dans l'une des disciplines liées aux collections du musée et/ou en pédagogie et communication.

Responsable du service d'accueil et de surveillance

Définition

Le/la Responsable du service d'accueil et de surveillance organise l'accueil des publics et veille autant au confort du visiteur qu'à la sécurité des visiteurs et des oeuvres/objets.

- Il/Elle organise l'information et l'orientation des publics sous la responsabilité du directeur.
- Il/Elle encadre les activités des agents d'accueil et de surveillance.
- Il/Elle est responsable de la surveillance du musée à l'intérieur et aux abords du musée.
- Il/Elle organise la billetterie et les activités des lieux de vente de produits dérivés.
- Il/Elle contrôle le bon état des locaux d'accueil et de confort de la visite.
- Il/Elle vérifie l'installation et le bon état des dispositifs de sécurité des oeuvres (antivols, climatisation) et des dispositifs muséographiques (sécurité du visiteur).
- Il/Elle participe aux études de publics en organisant le recueil des informations recherchées par des enquêtes ou des entretiens.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de 1^{er} cycle ou expérience professionnelle d'au moins trois ans dans un musée ou dans une institution culturelle comparable.

Expérience complémentaire

Expérience pluriannuelle dans le domaine de l'accueil ou de la surveillance.

Agent/e d'accueil et de surveillance

Définition

L'agent d'accueil et de surveillance est chargé de l'accueil et de l'orientation du public, de la surveillance de tous les espaces accessibles.

- Il/Elle assure l'entretien courant de ces espaces et la première maintenance.
- Il/Elle fournit la première information au visiteur, contrôle l'accès, fait respecter les règles de comportement.
- Il/Elle aide le public à gérer son parcours de visite et signale toutes les difficultés qu'il peut rencontrer à son responsable.
- Il/Elle vérifie l'état des collections exposées et des installations muséographiques et signale toute détérioration ou autres risques à son supérieur hiérarchique.
- Il/Elle répond aux questions de base posées par le visiteur sur le musée, les collections et les expositions.

Formation

Formation initiale

Niveau fin d'études obligatoires.

Expérience complémentaire

Formation interne obligatoire pour chaque exposition.

Responsable de la bibliothèque/médiathèque

Définition

Le responsable de la bibliothèque/médiathèque constitue, organise et gère les différentes publications (tous médias) réalisées en relation avec les domaines des collections, des expositions et de l'histoire du musée.

- Il/Elle en assure la conservation, l'inventaire et le classement pour en faciliter l'accès aux publics et met ces ressources à la disposition des publics.
- Il/Elle contribue à la recherche et à l'enrichissement des collections de la bibliothèque/médiathèque.
- Il/Elle collabore avec le responsable du centre de documentation pour mettre en place et pour gérer les demandes de droits d'auteurs et de reproduction.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de 2^e cycle en bibliothéconomie.

Responsable du site web

Définition

Le/La responsable du site web conçoit et réalise le site web du musée en liaison avec le responsable des relations médias.

- Il/Elle garantit sa mise à jour et gère, avec le responsable des systèmes informatiques, les relations avec le fournisseur d'accès.
- Il/Elle met en œuvre, sous la responsabilité du conservateur et du commissaire d'expositions, des expositions virtuelles.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de 1^{er} cycle ou trois ans d'expérience dans la conception et le développement de sites web.

Administrateur/trice

Définition

L'administrateur/trice, sous la responsabilité du directeur, organise et développe la gestion administrative et financière du musée, les ressources humaines, les procédures juridiques, et le fonctionnement de l'établissement.

- Il/Elle établit les appels d'offre, les marchés, les conventions et contrats nécessaires à la bonne marche de l'établissement.
- Il/Elle vérifie régulièrement l'état des dépenses et des recettes, de la trésorerie, et est responsable du contrôle de gestion.
- Il veille à ce que la gestion du musée soit assurée selon les principes de bonne économie, d'efficacité, d'efficience et de transparence.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de 2e cycle en économie ou gestion d'entreprise

Expérience complémentaire

Expérience pluriannuelle dans la gestion d'un musée ou une autre institution culturelle ou éducative.

Responsable de la logistique et de la sécurité

Définition

Le/La responsable de la logistique et de la sécurité est chargé de l'entretien du bâtiment et du bon fonctionnement des services techniques du musée, et organise l'aménagement et la maintenance des expositions.

- Il/Elle met en oeuvre les actions qui assurent la sécurité des personnels, des visiteurs, des collections, et des locaux.
- Il/Elle applique les dispositions concernant la conservation des collections.
- Il/Elle prépare le plan de prévention de l'établissement et le met en application.
- Il/Elle veille à l'application de la législation et de la réglementation en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, de protection de l'environnement et de sécurité contre l'incendie.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de 1^{er} cycle dans un des domaines techniques concernés.

Expérience complémentaire

Expérience pluriannuelle dans la maintenance, la technique, la logistique ou la sécurité.

Remarques

Selon la taille du musée, les fonctions du/de la responsable de la logistique et de la sécurité peuvent être séparées.

Responsable des systèmes informatiques

Définition

Le/La responsable des systèmes informatiques planifie, maintient et gère le parc, le réseau et les programmes informatiques ainsi que les systèmes multimédias.

- Il/Elle garantit le développement du réseau informatique pour la gestion interne des données et la communication externe.
- Il/Elle garantit la sécurité de l'accès aux données et à leur conservation.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de 1^{er} cycle en technologies de l'information (« IT »).

Expérience complémentaire

Expérience professionnelle dans le domaine.

Remarques

Selon la taille du musée, cette fonction peut être attachée à celle du responsable de la logistique.

Responsable marketing, promotion et recherche de fonds

Définition

Le/La responsable marketing, promotion et recherche de fonds est chargé/e de développer, sous l'autorité du directeur, des stratégies de marketing, de promotion et de développement de l'institution, en particulier sa visibilité, l'augmentation et la fidélisation du public et la recherche de fonds.

- Il/Elle conçoit des activités et des supports d'information visant à augmenter la notoriété de l'institution la compréhension du rôle du musée dans la société.
- Il/elle cible les publics existants et potentiels et définit les mesures de promotion adaptées.
- Il/Elle vise à une plus grande implication et engagement des publics pour l'institution (amis du musée, volontaires, etc.).
- Il/Elle contribue aux stratégies de développement financier du musée par la recherche de fonds.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de 2e cycle en gestion ou économie de la culture ou en économie d'entreprise.

Expérience complémentaire

Expérience professionnelle pluriannuelle dans une institution culturelle.

Responsable des relations média

Définition

Le/La responsable des relations media développe et met en oeuvre des stratégies visant à la diffusion des missions, finalités, contenus et activités de l'institution par tous les médias.

- Il/Elle coordonne et assiste les professionnels du musée dans leurs relations avec les médias.
- Il/Elle développe un réseau avec les professionnels des médias.

Formation

Formation initiale

Titre universitaire de 2e cycle en journalisme, sciences de la communication ou relations publiques.

Expérience complémentaire

Expérience pluriannuelle dans la communication culturelle.

Référentiel des professions muséales en Europe
Anforderungsprofile für Museumsberufe in Europa
Manuale delle professioni museali in Europa
Frame of reference for museum professions in Europe



International Committee for the Training of Personnel
Comité International pour la Formation du Personnel



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS
CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSEES

Anforderungsprofile für Museumsberufe in Europa

Herausgegeben von Angelika Ruge, Präsidentin von ICTOP

Vorläufige Fassung

August 2007

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Axel Ermert, Institut für Museumsforschung, Berlin

Felix Handschuh, FHTW Berlin

Eva-Maria Kampmeyer, FHTW Berlin

Angelika Ruge, Präsidentin von ICTOP, Berlin

Elisabeth Caillet, ICOM France, Paris

Dominique Ferriot, ICOM France, Paris

Geneviève Gallot, INP, Paris

Marie-Clarté O'Neill, INP, Paris

David Vuillaume, ICOM Suisse, Zurich

Marie Claude Morand, ICOM Suisse, Sion

Filippo Rampazzi, ICOM Suisse, Lugano

Margrit Wick-Werder, ICOM Suisse, Biel-Bienne

Luigi Di Corato, ICOM Italia, Milano

Alberto Garlandini, ICOM Italia, Milano

Silvia Mascheroni, ICOM Italia, Milano

Salvatore Sutera, ICOM Italia, Milano

Anna Maria Visser, ICOM Italia, Ferrara

Übersetzung

Caterina Cafaro, ICOM Italia, Milano

Ida Morisetti, Milano

Vaneeda Venchardt-Weisgerber, Paris

Rainer Schachner, Paris

Danksagung

Für die finanzielle Unterstützung

ICOM Paris

Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW), Berlin

ICOM France, ICOM Italia und ICOM Swiss

Für die Gastfreundschaft

Institut National du Patrimoine (INP), Paris

Institut für Museumsforschung, Berlin

Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia *Leonardo da Vinci*, Milano

Musikinstrumentenmuseum, Basel

Beratung

Rainer Ruge, Berlin

Für die redaktionelle Mitarbeit

Margrit Wick-Werder

Für das Layout

Felix Handschuh

Inhaltsverzeichnis

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	1
Danksagung	2
Einleitung	4
Anforderungsprofile	14

Einleitung

Am Ende einer Podiumsdiskussion, zu der ICOM Italien im März 2005 nach Pesaro eingeladen hatte, fragten sich die Teilnehmer aus Deutschland, Frankreich, der Schweiz und Spanien, alles erfahrene Museumsleute, ob bei der Bezeichnung von Tätigkeiten im Museum wie *registrar* oder *régisseur* in allen Ländern dasselbe Arbeitsgebiet gemeint sei. Daraus entstand der Wunsch, einmal ein europäisches Verzeichnis von Museumsberufen zu erstellen. Nachdem ICOM im Frühjahr 2006 die Veröffentlichung finanziell gesichert hatte, traf sich am 1. Juni 2006 im Institut National du Patrimoine in Paris eine Arbeitsgruppe (Élisabeth Caillet, Dominique Ferriot, Geneviève Gallot, Alberto Garlandini, Danielle Jalla, Marie Claude Morand, Angelika Ruge, Margrit Wick-Werder). Die Vertreterinnen und Vertreter von ICOM Frankreich, Italien und der Schweiz übertrugen der Präsidentin von ICTOP die Federführung des Projektes. Der Enthusiasmus der ersten, kurzen Zusammenkunft setzte sich bei allen weiteren Treffen fort.

Wir wollen die Professionalisierung und Qualität der nationalen und internationalen Museumsarbeit befördern. Angesichts der Tendenz, die Modernisierung des Museums durch spektakuläre und finanziell ertragreiche Angebote zu erreichen, bedarf es einer kritischen Rückbesinnung auf die Besonderheiten dieser Kultureinrichtung. Museen werden von Menschen für Menschen gemacht. Wie dies geschieht, hängt von dem Wissen, den Kenntnissen und der Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter ab. Wir wollen einen ersten Schritt machen, die europäische Diskussion um Museumsberufe mitzugestalten. Gleichzeitig sollen die nationalen Museumsvereinigungen angeregt werden, eigene Richtlinien für die Museumstätigkeiten zu er- und überarbeiten, wobei die hier vorgelegten Anforderungsprofile eine Orientierung bieten können. Wir haben beschlossen, zuerst einmal im kleinen Kreis europäischer Länder zu tagen und auf der nächsten Generalkonferenz von ICOM im August 2007 in Wien, einen Katalog von Berufsprofilen vorzustellen. Die Beschränkung der Arbeitsgruppe auf drei nationale Komitees und ein internationales Komitee hat mehr arbeitstechnische Gründe. Es ist unser Ziel, eine zweite Etappe zu definieren, bei der mitzumachen auch andere nationale und internationale Komitees eingeladen werden. Wie dies geschehen soll, hängt von der Diskussion in Wien ab.

Französisch wurde als Arbeitssprache gewählt. Dabei erfuhren wir, wie streng die französische Sprache gegenüber allen Anglizismen ist, obwohl die lingua franca auch in der europäischen Museumswelt weitgehend Englisch ist. Auch lernten wir nationale Unterschiede zu erkennen und zu respektieren. Beim zweiten Arbeitstreffen in Berlin im November 2006 wurden die Struktur und der Zeitplan des Projektes festgelegt. In Mailand im März 2007 wurden die ersten Beschreibungen der Museumsberufe bearbeitet, und Anfang Mai 2007 gab es in Basel eine vorläufige Schlussredaktion, die die Grundlage für die vorliegende Veröffentlichung bildet.

Orientierungspunkte

Drei nationale Projekte zu Museumsberufen der vergangenen Jahre waren die Ausgangspunkte für unsere Überlegungen:

- *Berufe im Museum*, hg. von ICOM Schweiz, Basel 1994
- *Musée et expositions. Métier et formations en 2001* par Élisabeth Caillet et Michel Van-Praet avec participation de Jean-Louis Marinot-Lagarde, éd. par Département des Arts Visuels, de l'Architecture et du Patrimoine, Paris 2001
- *Carta nazionale delle professioni museali*, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006

Der *ICOM Code of Ethics for Museums, 2006*, bildete einen weiteren Bezugspunkt für unsere Arbeit.

Die Schweizer Broschüre sollte 2006 überarbeitet werden. Die französische ist vergriffen und die italienische war druckfrisch. Eine kurze Analyse der Veröffentlichungen spiegelt den Wandel in der Museumswelt innerhalb von 12 Jahren wider.

In der Schweizer Publikation von 1994 werden 15 kurzgefasste Berufsbilder für die Museumsarbeit zusammengetragen:

Administrator/Administratorin
 Aufsicht
 Ausstellungsgestalter/Ausstellungsgestalterin
 Beauftragte für Öffentlichkeitsarbeit
 Bibliothekar/Bibliothekarin
 Direktor/Direktorin
 Fotograf/Fotografin
 Konservator/Konservatorin
 Museumspädagoge/Museumspädagogin
 Präparator/Präparatorin
 Registrar/Registrarin
 Restaurator/Restauratorin
 Sammlungstechniker/Sammlungstechnikerin
 Sekretariat
 Verantwortliche für den Haus- und Sicherheitsdienst

Die Beschreibungen im Einzelnen haben Modellcharakter. Den Museumsverantwortlichen soll ein Instrumentarium zur Verfügung gestellt werden, das es ihnen erleichtert, ihre Personalanliegen gegenüber den vorgesetzten Behörden zu rechtfertigen, heißt es in der Einleitung. „Wenn auch die 15 kurzen Berufsporträts nicht im vollen Umfang auf jedes Museum anwendbar sind, so mögen sie doch als Wegweiser für die qualitative Stärkung der Museumsarbeit dienen.“¹ Die Beschreibung der Tätigkeit gliedert sich in vier Punkte: Kurzbeschreibung, Funkti

¹ *Berufe im Museum*, hg. von ICOM Schweiz, Basel 1994, S. 8.

onsbeschreibung, Ausbildungsprofil/Grundausbildung und Zusatzausbildung.

Die französische Publikation von 2001 betont gleich zu Beginn den sozialen, ökonomischen und politischen Wandel, in dem sich die Museumsarbeit seit den 80er Jahren befindet. „Tous ces musées n’auraient pu être construits et renouvelés sans une profonde transformation dans la conception des collections dignes d’entrer dans la mémoire collective. ... Le musée devient un média et, pour mieux répondre aux exigences de la société, se restructure en interne autour de ses réserves et de ses expositions, crée de nouveaux métiers, s’intègre à la politique globale de la culture.“²

Drei Ziele sollen angestrebt werden:

- placer le public au coeur de la vocation du musée;
- poser les bases d’une collaboration plus étroite entre les musées quels que soient leurs statuts;
- accompagner le processus de décentralisation culturelle.³

Für die französische Museumswelt sind dies völlig neue kulturpolitische Ziele gewesen: Besucherorientierung, Zusammenarbeit zwischen Museen mit verschiedenen Rechtsformen und Dezentralisierung der Kulturpolitik. Die Partnerschaft mit Organisationen außerhalb der Museen, mit Interessensvertretungen und Verwaltungen, soll zum besonderen Merkmal der neuen Museumsarbeit werden. „Ainsi, les métiers des musées sont immédiatement à mettre en relation avec des métiers externes qui eux aussi se transforment dans les relations qu’ils entretiennent avec les musées. Les mutations internes des métiers des musées ont conditionné et ont été conditionnées par l’évolution des métiers externes: ceux de l’enseignement, du tourisme et du développement local.“⁴

Folgende Berufsfelder werden vorgestellt :

Architecte Maître d’œuvre
Programmation
Conservation
Restauration
Conception d’exposition
Conception multimédia
Médiation
Gestion
Communication
Accueil et surveillance
Évaluation
Recherche
Librairies, boutiques
Restauration, cafétéria.

² Musées et exposition. Métiers et formations en 2001, éd. par AFAA. Paris 2001, S. 5.

³ Ibid, S. 10.

⁴ Ibid, S. 11.

Die klassischen Tätigkeiten im Museum – Sammeln – Bewahren – Forschen – Ausstellen – Vermitteln – werden in ihrer Bedeutung für ein besucherfreundliches Museum herausgestellt. Die französischen Erfahrungen mit der Modernisierung von Ausstellungen und dem Einsatz von Multimedia zu dieser Zeit lassen neue Berufsfelder entstehen. Diese werden erläutert. Es werden die Einstellungsbedingungen genannt und eine Liste von Hochschulstudiengängen folgt. Die Verknüpfungen unter den verschiedenen Tätigkeitsfeldern werden deutlich gemacht. Ausführlich werden die Modalitäten der Aufnahme in den öffentlichen Dienst auf nationaler und regionaler Ebene beschrieben. Die Aufzählung von Berufsorganisationen und weiteren Ausbildungseinrichtungen schließt die Publikation ab. In diesen Punkten hat die französische Veröffentlichung den Charakter eines zeitgebundenen Handbuchs. Die Umstrukturierung der Hochschulausbildung nach den Beschlüssen von Bologna (1998) sind nicht berücksichtigt.

Die Carta nazionale delle professioni museali, erstellt im Oktober 2005, verabschiedet im Oktober 2006, ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit verschiedener italienischer Museumsvereinigungen.⁵ Sie antwortet auf grundlegende Veränderungen in den italienischen Museen und diagnostiziert: „Whenever a system of rules is defined and applied with the result that the mission effectively produces programmes followed by action, it is due to the professionalism, competence and capacity of the personnel. It is on these people that the efficacy and the efficiency of any institut depends. In other words, they represent the present and future of our museums.“⁶

In den ersten fünf Jahren dieses Jahrhunderts wurden *Technical-scientific criteria and standards of performance and development of museums (2001)*, ein *Code for the cultural assets and landscape (2004)* erarbeitet. Außerdem wurde die Umsetzung der Standards den regionalen Autoritäten übertragen. „In different ways and with different procedures, several Regions - Lombardy, Veneto, Emilia-Romagna, Piedmont, Tuscany, The Marches, Lazio and others - have already established that presence of qualified staff is an essential requisite for the accreditation or qualification of museums.“⁷ „Strategies for the development of regional museum systems satisfy local requirements, but museum professional skills are the same nationwide. The aim is to promote a scientific body for museum and heritage development with shared methods, skills and objectives.“⁸

Die italienischen Museumsverbände haben eine Charta erarbeitet, die der Orientierung dienen soll, entsprechend den *Curricula Guidelines for Museum Professional Development*, die ICTOP 2001 vorgelegt hat. Abweichend von den Vorgaben im *ICOM Code of Ethics* werden anstelle von drei Funktionsbereichen vier in der *mappa delle principali professionalità* festgelegt:

⁵ Carta nazionale delle professioni museali. Conferenza nazionale dei musei, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006, p.129 (Es wird nach der englischen Übersetzung des italienischen Originaltextes zitiert.).

⁶ Ibid., S. 127.

⁷ Ibid., S. 131.

⁸ Ibid., S. 135.

- Research, care and management of collections,
- Administration, finance, management and communication,
- Services and relations with the public,
- Structures, exhibition design and security.⁹

“Contemporary museums require both highly professional training and specialization, a marked ability to switch from one subject to another, versatility and an aptitude for team work. For this reason the *Map* subdivides the main professional profiles into interconnected and interacting work areas.”¹⁰ Dem Direktor obliegt die Gesamtführung und damit die vollständige Verantwortung für das Museum.

Die Charta hebt die Bedeutung der Museologie als Grundwissen für die Museumsarbeit hervor. „Firstly, museum workers must be trained in museology, to the extent and in the manner required by their specific professions. Secondly, every museum professional deals with museology both in his daily routine work and each time he contributes, in theory and in practice, to museum study, research and education.“¹¹ Universitätsabschlüsse sollen evaluiert und qualifiziert werden. Auch Fort- und Weiterbildung werden gefordert. Hier hat Italien einen besonderen Nachholbedarf.

Die Charta soll dazu dienen, den Museumsberufen dieselbe Anerkennung wie den Berufen des Bibliothekars und des Archivars zu verschaffen. Die Autoren sind sich bewußt, dass die qualifizierten Berufsbilder als Maßstab für alle im Museum Tätigen gelten sollen. Dies schließt die dauerhaft Angestellten, die freien und die freiwilligen Mitarbeiter ein.

Werfen wir noch einen kurzen Blick in den ICOM Code of Ethics. „The ICOM code represents a minimum standard for museums. It is presented as a series of principles supported by guidelines for desirable professional practice. In others, guidance on and assessment of minimum professional standards may be available in the form of ‘Accreditation’, ‘Registration’, or similar evaluative schemes.“¹² Im Abschnitt eins werden drei Museumsaufgaben genannt: “Museums preserve, interpret and promote the national and cultural inheritance of humanity”.¹³ Dazu bedarf es qualifiziertes Personal, das das Museum in die Lage versetzt, “to acquire, preserve and promote their collections as contribution to safeguarding the natural, cultural and scientific heritage.”¹⁴ Außerdem werden die Annahme von Geschenken, Vergünstigungen und Krediten untersagt. Um die aktive Arbeitskraft zu erhalten, wird das Museum angehalten, Weiterbildung und Maßnahmen für die Personalentwicklung vorzusehen.¹⁵

⁹ Ibid., S. 133.

¹⁰ Ibid., S. 132.

¹¹ Ibid., S. 136.

¹² ICOM Code of Ethics for Museums, 2006, zit. nach: <http://icom.museum/ethics.html> [11.06.2007], Preamble.

¹³ Ibid., S. 2 ff..

¹⁴ Ibid., S. 4.

¹⁵ Ibid., S. 3.

Professionalisierung in der Diskussion

Die Diskussion um Professionalisierung der Museumsarbeit ist eine langanhaltende und schwierige. Professionelle Arbeit meint einen spezifischen, eigenständigen und von anderen abgrenzbaren Abschnitt gesellschaftlicher Arbeitsleistung.¹⁶ Es ist notwendig, das besondere Anliegen der Profession, in der Gesellschaft und Öffentlichkeit deutlich herauszustellen und ihre Anerkennung einzufordern.¹⁷ Die Diskussionen um Professionalisierung der Museumsarbeit, die etwa um 1980 in Amerika¹⁸, England¹⁹ und Kanada²⁰ begonnen haben, stehen im Zusammenhang mit den organisatorischen und finanziellen Veränderungen im Museum. Gleichzeitig haben sich die Zahl, Größe und Typen der Museen um ein Vielfaches vermehrt. Die Demokratisierung des Museums fordert ein neues Selbstverständnis von der Rolle dieser Institution in der Gesellschaft. Neue Tätigkeitsfelder bedürfen einer allgemeinen und spezifischen Aus- und Weiterbildung. Diese Erkenntnis verbreitet sich immer mehr. Professionalisierung bedeutet jedoch nicht Standardisierung, sondern ist der Anreiz, die Museumsarbeit nicht in der Routine oder Gleichmacherei erstarren zu lassen. Es wird auch weiterhin verschiedene Wege geben, wie der professionelle Standard eines Museums erreicht wird.

Aber auch solch ein Ziel wird von neuen Herausforderungen begleitet. Aus Ländern, in denen die Professionalisierung der Museumsarbeit, bereits fortgeschritten scheint, kommen in den letzten Jahren Hinweise auf substantielle Mängel der neuesten Entwicklung. Es fehlt u.a. eine durchdachte Personalplanung und die Bezahlung wird zumindest in englischen Museen als zu niedrig angesehen.²¹ Gaynor Kavanagh sieht einen Bedarf, über Museumsberufe unter Berücksichtigung von soziologischen und historischen Aspekten zu forschen.²² Wie solche Forschung u. a. aussehen könnte, haben Eva Maria Kampmeyer und Felix Handschuh in einer unveröffentlichten Studie gezeigt. Sie werteten 73 Stellenanzeigen von Dezember 2006 bis April 2007 aus. Sie kamen zu folgendem, wenn auch vorläufigen Ergebnis: In den Anzeigen wird immer

¹⁶ Rainer Kuhlen, Thomas Seeger und Dietmar Strauch (Hg.), Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation, 5. völlig neu gefasste Ausgabe, Bd. 1, München 2004, S. 37. Vgl. auch International Standard, Information and Documentation - Vocabulary, ISO 5127, 2001. Verband der Restauratoren, Neue europäische Standards für Restaurierungen, zit. nach <http://www.arsprototo-magazin.de> (24.05.2007).

¹⁷ Kuhlen/Seeger/Strauch, Anm. 16, S. 39.

¹⁸ Gaynor Kavanagh, *The museums profession and the articulation of professional self-consciousness*, in: *The museums profession: Internal and external relations*, ed. by Gaynor Kavanagh, Leicester 1991, S. 37-57; Victor J. Danilov, *Museum Careers and training: a professional guide*, Westport 1994.

¹⁹ Museums & Galleries Commission, *Museum professional training and career structure*. Report by a working party, London 1987.

²⁰ Martin Segger, *The new age training for the new age museum. A survey of recent museum personnel studies and initiatives in Canada: the implications for museum, museum professionals, and their communities*, in: ICTOP Paper, Stavanger 1995, S. 1 - 10.

²¹ Maurice Davies, *Staff training and development in UK museums*. Zitiert nach einem unveröffentlichten Manuskript.

²² Gaynor Kavanagh, 1991, S. 44ff.

deutlicher, dass museumsspezifische Tätigkeiten im gesamten kulturellen Bereich relevant sind. Arbeitsverhältnisse werden immer mehr auf kurze Zeit geschlossen. Der Arbeitnehmer muss immer flexibler und mobiler reagieren und arbeiten können. Einschlägige Praxiserfahrungen und Belastbarkeit im täglichen Berufsleben werden ebenso vorausgesetzt wie eine große Entscheidungsfähigkeit und die Kenntnis von mehreren Fremdsprachen. Basiswissen im Bereich von Finanzen, Marketing und Sponsoring wird oft als Bedingung genannt. Teamfähigkeit, Motivation und selbstständiges Arbeiten werden in allen Bereichen kultureller Arbeit für selbstverständlich gehalten.

„Knowledge which leads to greater understanding of ourselves and our condition is a prerequisite of freedom and the basis for positive change.“²³ Wenn diese Annahme stimmt, dann kommt der Aus- und Weiterbildung und deren Evaluierung eine besonders wichtige Rolle bei der Entwicklung der Museumsarbeit zu. Von dem Einsatz und der Pflege des Personals hängt sehr viel für die Zukunft des Museums ab.²⁴

In der Museumsarbeit werden zwei Personengruppen immer bedeutsamer: die externen Projektmitarbeiter und die freiwilligen Mitarbeiter. Wo immer diese gebraucht werden, so sind bei deren Auswahl hohe Qualitätsmaßstäbe anzulegen. Sie sollen alle über museologische Grundkenntnisse verfügen. Die Qualifizierung von freiwilligen Mitarbeitern ist Gegenstand neuerer Überlegungen. Sie sollten näher an die Qualifikations- und Leistungsstandards der Festangestellten herangeführt werden.²⁵ „Wer durch eine Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Mitarbeitern aber kurzfristig finanzielle Vorteile erzielen möchte, wird enttäuscht werden. Denn ein Projekt Ehrenamt verlangt von dem Museumsmanagement einen langen Atem, Toleranz und ausdrückliche Unterstützung dieser Mitarbeitergruppe.“²⁶

Grundsätzliche Bemerkungen zur vorliegenden Veröffentlichung

Die Ergebnisse der kollegialen und enthusiastischen Zusammenarbeit in unserer Arbeitsgruppe sollen dazu beitragen, professionelle Museumsarbeit in Europa zu einem Markenzeichen der Kulturpolitik zu machen.

Die ausgearbeiteten Anforderungsprofile legen lediglich Richtlinien fest. Sie sollen eine längerfristige Diskussion anregen. Die Anforderungsprofile haben Modellcharakter und sollen die Grundlage bilden für die Ausarbeitung von nationalen Berufsbildern. Die kulturelle Vielfalt muss unbedingt respektiert werden. Die Arbeitsgruppe hat eine Liste von 20 Berufen erstellt. Diese Zahl entspricht einer Minimalausstattung für größere Museen. Die mittleren und kleineren Ein-

²³ Ibid., S. 53.

²⁴ Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hg.), *Museum und Personal* (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54) Ehestorf 2006 mit sehr interessanten Beiträgen zu diesem Thema.

²⁵ Hartmut John, *Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal*, in: *Museumskunde*, Bd. 70, 1/05, S. 42.

²⁶ Stefanie von Knop, *Ehrenamtliche Mitarbeiter - Potentiale und Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Ein Erfahrungsbericht aus der Kunstsammlung NRW, Düsseldorf*, in: Dreyer/Wiese, Anm. 24, S. 142.

richtungen treffen daraus eine Auswahl entsprechend den Aufgaben und finanziellen Möglichkeiten. Die externen und internen Bedingungen und Ziele setzen den Rahmen für die Entscheidungen. Für alle im Museum Tätigen sollen folgende Voraussetzungen gelten:

- wissenschaftliche und museologische Grundkenntnisse
- Praxiserfahrungen in dem jeweiligen Tätigkeitsfeld
- Sprachkenntnisse (neben der Muttersprache mindestens noch Basiswissen in einer anderen Fremdsprache).

Die Mehrheit der Museumsberufe verlangt eine akademische Ausbildung.

Die dreistufige Gliederung der Studienabschlüsse in Bachelor, Master und Doktorat, die bis 2009/10 in Europa eingeführt werden soll, erlaubt eine individuelle Gestaltung des Berufsweges. Im Prinzip bringt jede akademische Stufe eine neue Qualifikation und Chance auf dem Arbeitsmarkt. Die berufliche Mobilität innerhalb Europas wird unter diesen Umständen begünstigt. Da es sich bei den Bologna Beschlüssen um Richtlinien handelt, entscheiden die einzelnen europäischen Staaten über die Länge der Studienabschnitte oder über deren Benennung eigenständig. Um dies für die vorliegende Veröffentlichung vereinfacht darzustellen, sprechen wir vom 1. und 2. Zyklus. In den nationalen Darstellungen werden die jeweiligen nationalen Studienabschlüsse präzisiert.

Die Arbeitsgruppe möchte besonders betonen, dass sie eine wissenschaftliche und museologische Grundausbildung in Theorie und Praxis als unabdingbare Voraussetzung für die Wahrnehmung von Leitungstätigkeiten im Museum sieht.

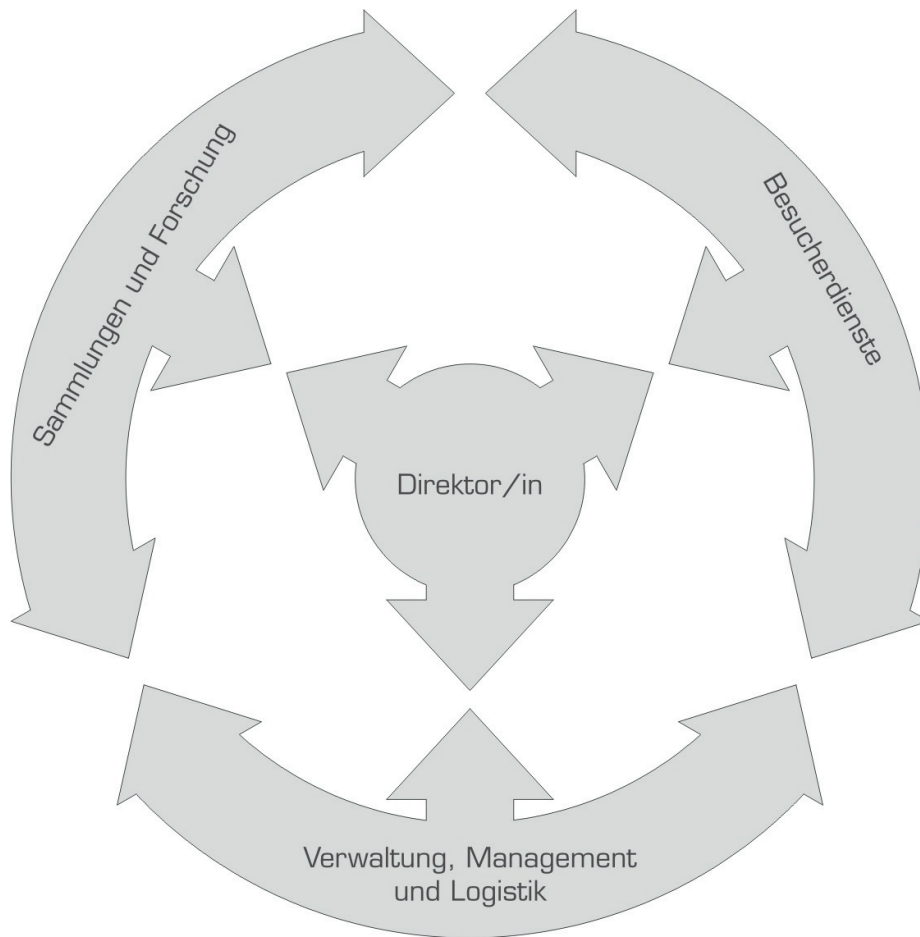
Das Auswahlverfahren bei der Besetzung von Positionen soll transparent und öffentlich sein, insbesondere wenn es sich um Leitungsfunktionen handelt. In manchen Ländern ist ein öffentliches Auswahlverfahren (concours) vorgeschrieben.

Der ganze Bereich der Museumspädagogik und Vermittlung hat sich in den vergangenen Jahren stark entwickelt und professionalisiert. Die Funktion der Vermittlung ist klar zu unterscheiden von anderen Bereichen der Museumsarbeit, insbesondere derjenigen der Dokumentation und der Öffentlichkeitsarbeit.

Museumsarbeit ist Teamarbeit. Die verschiedenen Tätigkeitsfelder der einzelnen Museumsmitarbeiter können sich überschneiden oder lassen auch Lücken entstehen. Der Komplementarität der Funktionen ist deshalb besondere Beachtung zu schenken. Um die verschiedenen Tätigkeitsfeldern übersichtlich zu strukturieren, haben wir drei Schwerpunkte gebildet:

- Sammlung und Forschung*
- Besucherdienste
- Verwaltung, Organisation und Logistik.

* Die deutsche Fassung weicht an dieser Stelle von den anderen Texten ab. Valorisation (fr.), valorizzazione (it.) und enhancement (eng.) wird im Deutschen mit Wertsteigerung übersetzt. Dieser dynamische Aspekt, der einer Museumssammlung eigen ist, läßt sich im Deutschen nicht ohne weiteres als Merkmal eines Tätigkeitsfeldes darstellen.



Sammlungen und Forschung

Kurator/in
 Leiter/in Inventare
 Registrar/in
 Restaurator/in
 Sammlungsassistent/in
 Leiter/in Dokumentation
 Ausstellungskurator/in
 Ausstellungsgestalter/in

Besucherdienste

Leiter/in Museumspädagogik und Vermittlung
 Vermittler/in
 Leiter/in Besucher- und Aufsichtsdienstes
 Assistent/in der Besucherdienste
 Leiter/in Bibliothek/Mediathek
 Webmaster/Webmistress

Verwaltung, Management und Logistik

Verwaltungsleiter/in
 Leiter/in Logistik und Sicherheit
 Leiter/in Informatik
 Leiter/in Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising
 Medienbeauftragter/Medienbeauftragte

Der Direktor/Die Direktorin hat eine herausragende Verantwortung. Der ICOM Code of Ethics macht dies besonders deutlich: "The director or head of the museum is a key post and when making an appointment, governing bodies should have regard for the knowledge and skills required to fill the post effectively. These qualities should include adequate intellectual ability and professional knowledge, complemented by a high standard of ethical conduct."²⁷

Die grafische Darstellung macht jedoch deutlich, dass der Direktor/die Direktorin von den einzelnen Funktionsträgern umgeben ist und zu diesen im partnerschaftlichen Verhältnis steht. Der neue Führungsstil verlangt ein hohes Maß an Selbstständigkeit in den jeweiligen Arbeitsfeldern auf. Dazu gehört auch Verlässlichkeit und Vertrauen in die Mitarbeiter. „Good leadership has to do with people and thinking about how they are positioned.“²⁸

Jedes Museum soll seine eigene Form der internen und externen Evaluation der Arbeit finden. So wird eine schnellere Reaktion auf Probleme ermöglicht, jedoch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht gestört.

Die Anforderungsprofile für Museumsberufe sind nach folgenden Punkten gegliedert:

- Beschreibung
- Ausbildungsvoraussetzung
- Zusatzqualifikation
- Bemerkungen.

Die Arbeitsgruppe wünscht sich eine anregende und konstruktive Diskussion.

Berlin, August 2007

Angelika Ruge

²⁷ ICOM Code of Ethics, 2006, S. 3. Zitiert nach <http://icom.museum/ethics.html> (11.5.2007).

²⁸ *New models for leadership in museums*, in: Museum News, Nov./Dec. 2003, S. 36. Es handelt sich um ein Gespräch zwischen Robert Kegan, Professor an der Harvard Graduate School of Education, und Victoria Garvin, AAM's assistant director for professional education.

Direktor/in

Funktionsbeschreibung

Dem/Der Direktor/in obliegt die Leitung des Museums im Rahmen der von seiner/ihrer vorgesetzten politischen Behörde oder Aufsichtskommission festgesetzten Aufgaben. Er/Sie bestimmt die strategischen Maßnahmen für die Ausrichtung und die Entwicklung der Institution. Er/Sie ist verantwortlich für die Sammlungen und die Qualität der Aktivitäten und Dienstleistungen des Museums.

Seine/Ihre Aufgaben umfassen Führung und Kontrolle in drei Bereichen:

- **Wissenschaftlicher Bereich:** Er/Sie definiert und überwacht die sammlungsspezifischen Aktivitäten und die Sammlungspolitik; er/sie überwacht und fördert die Konservierung, die Forschung, die Sicherheit und die Präsentation der Sammlungen. Er/Sie legt die Richtlinien für die Forschung des Museums fest.
- **Kultureller Bereich:** Er/Sie definiert das allgemeine Programm und die damit verbundenen Aktivitäten für die Präsentation von Dauer- und Wechselausstellungen und ermöglicht die Zugänglichkeit zum Museum und dessen Diensten.
- **Management:** Er/Sie lenkt die verschiedenen Abteilungen des Museums. Er/Sie ist verantwortlich für die Personalpolitik sowie für den technischen und finanziellen Betrieb. Er/Sie stellt den Kontakt zu den vorgesetzten Behörden oder Aufsichtsorganen sicher. Er/Sie vertritt das Museum nach außen und gegenüber den verschiedenen öffentlichen und privaten Institutionen und Partnern. Er/Sie gewährleistet die regelmäßige Evaluierung der Museumstätigkeiten.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, zweite Stufe, in einem sammlungsrelevanten Wissenschaftsbereich, sowie Ausbildung oder Erfahrung in Museologie und Management.

Zusätzliche Erfahrung

Mehrjährige Tätigkeit in einem Museum oder in einer entsprechenden privaten oder öffentlichen Institution.

Bemerkung

Wissenschaftliche Kompetenz ist für den/die Direktor/in unabdingbar. Kuratorenerfahrung ist erwünscht.

Kurator/in Konservator/in

Funktionsbeschreibung

Der/Die Kurator/in untersteht dem/der Direktor/in und ist verantwortlich für die ihm/ihr anvertrauten Sammlungen.

Sein/Ihr Arbeitsbereich umfasst fünf Gebiete: Erhaltung, Ausbau, Forschung, Präsentation der Sammlungen und Management.

- Erhaltung der Sammlungen: Er/Sie erstellt, kontrolliert und erarbeitet das Programm zur Lagerung und Inventarisierung; er/sie überwacht die Konservierung und die Restaurierung der Sammlungen sowie die damit verbundene Dokumentation.
- Ausbau: Er/Sie unterbreitet dem/der Direktor/in den Ausbauplan für die Sammlungen.
- Forschung: Er/Sie übernimmt die wissenschaftliche Bearbeitung der Sammlungen, entwickelt Forschungsprojekte und führt sie durch; er/sie sorgt für die Erstellung von Sammlungs- und Ausstellungsdocumentationen.
- Präsentation: Er/Sie beteiligt sich an der Entwicklung und Gestaltung von Dauer- und Wechselausstellungen; er/sie regt wissenschaftliche Publikationen und Publikumsveranstaltungen an.
- Management: Unter Leitung des/der Direktors/Direktorin verwaltet er/sie das entsprechende Budget und führt das Personal.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, zweite Stufe, in einem sammlungsrelevanten Wissenschaftsbereich, sowie Ausbildung oder Erfahrung in Museologie und Management.

Bemerkung

Bei Abwesenheit des Direktors/der Direktorin stehen die Sammlungen unter der Verantwortung des Kurators/der Kuratorin.

Leiter/in der Inventare

Funktionsbeschreibung

Der/Die mit dem Inventar Beauftragte stellt die Inventarisierung der Sammlungen sicher.

- Er/Sie ist verantwortlich für die regelmäßige Bestandesaufnahme und Überprüfung der Sammlungen in den Ausstellungen und Depots.
- Er/Sie beteiligt sich an der Dokumentation der Sammlungen, an der Erarbeitung der Datenkriterien sowie an wissenschaftlichen Veröffentlichungen.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, erste Stufe, mit Spezialisierung im Bereich der ihm/ihr zugeteilten Sammlungen. Kenntnisse der Methoden der Inventarisierung und der Informatik.

Registrar/in

Funktionsbeschreibung

Der/Die Registrar/in organisiert und bewerkstelligt, unter der Leitung des/der Konservators/Konservatorin, die Bewegungen der Kunstgegenstände im Depot und in den Ausstellungen. Er/Sie arbeitet mit den verschiedenen öffentlichen oder privaten Partnern zusammen, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Museums.

- Er/Sie organisiert den Transport der Objekte und überwacht deren Sicherheit.
- Er/Sie erarbeitet die Verträge und Versicherungsbedingungen.
- Er/Sie organisiert die Leihgaben und führt Buch über die Ein- und Ausgänge derselben.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, erste Stufe, mit einer Spezialisierung entsprechend den Sammlungen des Museums.

Zusätzliche Erfahrung

Einschlägige Berufserfahrung.

Restaurator/in

Funktionsbeschreibung

Der/Die Restaurator/in erarbeitet in Absprache mit dem/der Konservator/in die Gesamtheit der Tätigkeiten, die der Erhaltung, der präventiven Konservierung und der Restaurierung der Museumssammlungen dienen.

- Er/Sie erstellt den Restaurierungsplan für die Sammlungen und legt die beabsichtigten Restaurierungsmaßnahmen vor.
- Er/Sie führt gegebenenfalls die beschlossenen Restaurierungen durch.
- Er/Sie sorgt für die geeigneten Umweltbedingungen zur Erhaltung der Sammlungen sowohl im Depot als auch in der Ausstellung.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, zweite Stufe, in Konservierung/Restaurierung oder ein äquivalenter Studienabschluss.

Sammlungsassistent/in

Funktionsbeschreibung

Der/Die Sammlungsassistent/in arbeitet unter der Leitung des/der Konservators/Konservatorin oder gegebenenfalls des/der Restaurators/Restauratorin im Bereich der Konservierung der Sammlungen und des Handlings, sowohl im Depot als auch in der Ausstellung.

- Er/Sie sorgt für die Markierung der Objekte sowie ihre Einordnung im Depot, und er begleitet die fotografischen Kampagnen.
- Er/Sie beteiligt sich an der Dokumentation und an der Ausstellung der Objekte.
- Er/Sie bereitet gegebenenfalls die Objekte für die Konservierung, für die Untersuchungen und Publikumspräsentationen vor.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, erste Stufe, oder ein äquivalentes Diplom mit einer Spezialisierung entsprechend den Sammlungen des Museums.

Bemerkung

Die Rolle des/der Sammlungsassistenten/in hängt von der Art der Museumssammlungen ab. Insbesondere in naturwissenschaftlichen Museen übernimmt dessen Aufgaben teilweise oder vollständig der/die Präparator/in, welche/r auf Objekt- und Moulagenpräparierung im Bereich Biologie, Geografie und Anatomie spezialisiert ist.

Leiter/in des Dokumentationszentrums

Funktionsbeschreibung

Der/Die Leiter/in des Dokumentationszentrums hat die Aufgabe, Material für die Dokumentation von Sammlungen, Ausstellungen und sonstigen Museumsaktivitäten zu sammeln, vorzubereiten, zu bearbeiten und diese sowohl innerhalb wie außerhalb des Museums zu verbreiten.

- Er/Sie verwaltet in Zusammenarbeit mit der Bibliothek/Mediathek die Archive und die Fotothek.
- Er/Sie erstellt in Zusammenarbeit mit dem/der Kurator/in oder dem/der Ausstellungskurator/in die Dokumentationsrecherchen, um die Erforschung der Sammlungen und die Realisierung von Ausstellungen zu erleichtern.
- Er/Sie erstellt Hilfsmittel zur Indexierung und Datenerfassung und überwacht deren Aktualisierung.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, zweite Stufe, im Fachbereich Dokumentation.

Ausstellungskurator/in

Funktionsbeschreibung

Der/Die Ausstellungskurator/in entwirft Wechselausstellungsprojekte und leitet deren Realisierung unter der Verantwortung des/der Direktors/Direktorin und in Zusammenarbeit mit den Kuratoren. Gegebenenfalls beteiligt er/sie sich an Dauerausstellungen.

- Er/Sie bearbeitet das wissenschaftliche Konzept und bewertet die Gestaltungsvorschläge für die Ausstellungen.
- Er/Sie arbeitet mit dem/der Leiter/in Museumspädagogik und Vermittlung zusammen, um die Ausstellung dem Publikum zugänglich zu machen und wirkungsvoll zu vermitteln.
- Er/Sie trägt zur Herstellung von begleitenden Publikationen und zu Werbemaßnahmen für die zu verantwortenden Projekte bei.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, zweite Stufe, in einem sammlungsrelevanten Wissenschaftsbereich.

Bemerkung

Der Ausstellungskurator heißt im Französischen Ausstellungskommissar.

Ausstellungsgestalter/in

Funktionsbeschreibung

Der/Die Ausstellungsgestalter/in entwirft in Zusammenarbeit mit dem/der Ausstellungskurator/in und wissenschaftlichen Mitarbeitern des Museums die Ausstellungsgestaltung und stellt deren Ausführung sicher.

- Er/Sie plant die Einrichtung der dem Publikum zugänglichen Museumsbereiche.
- Er/Sie erarbeitet gegebenenfalls das graphische Konzept der Ausstellung.
- Er/Sie koordiniert die an der Ausstellungsrealisierung beteiligten Dienstleister.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, zweite Stufe, mit ausstellungsspezifischer Spezialisierung oder äquivalentem Diplom.

Zusätzliche Erfahrung

Erfahrung in Ausstellungsgestaltung.

Leiter/in Museumspädagogik und Vermittlung

Funktionsbeschreibung

Der/Die Leiter/in Museumspädagogik und Vermittlung ist beauftragt mit dem Gesamtprogramm, den Aktivitäten, den Untersuchungen und Erforschungen, die der Vermittlung der vom Museum vorgeschlagenen Objekte/Werke an das aktuelle oder potentielle Publikum dienen.

- Er/Sie beteiligt sich unter der Leitung des/der Direktors/Direktorin an der Festlegung der Besucherpolitik und definiert und programmiert die Aktivitäten unter Berücksichtigung der Gesamtheit der Zielgruppen. Zu diesem Zweck knüpft er/sie ein externes Netzwerk zur Anbindung der verschiedenen Zielgruppen.
- Er/Sie ermutigt die verschiedenen Verantwortlichen des Museums, sich an den Aktivitäten sowie an der Planung und Realisierung der Besucherinformationen zu beteiligen.
- Er/Sie ist verantwortlich für die Ausbildung der Vermittler/innen und der Museumsführer/innen sowie des Empfangs- und Aufsichtspersonals.
- Er/Sie beteiligt sich an der Realisierung der Ausstellungen.
- Er/Sie erarbeitet Unterlagen zur Bewertung der Programme und der Aktivitäten.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, zweite Stufe, sowohl in einem sammlungsspezifischen Fach als auch in Museologie oder Pädagogik.

Zusätzliche Erfahrung

Mehrjährige Erfahrung in einem Museum oder einer vergleichbaren Institution, um die Verantwortung für diese Dienstleistung übernehmen zu können.

Vermittler/in

Funktionsbeschreibung

Der/Die Vermittler/in ist beauftragt, die verschiedenen Aktivitäten für die aktuellen und die potentiellen Besucher/innen umzusetzen.

- Er/Sie beteiligt sich an der Planung der Dauer- und Wechselausstellungen begleitenden Aktivitäten und Hilfsmittel und setzt diese in geeigneter Weise um.
- Er/Sie beteiligt sich an der Evaluierung der Programme und Aktivitäten.
- Er/Sie informiert die Leiter/innen über die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Besuchergruppen, um neue Programme und Aktivitäten zu entwickeln.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, erste Stufe, in einem sammlungsspezifischen Fach und/oder in Pädagogik und Kommunikationswissenschaften.

Leiter/in Besucher- und Aufsichtsdienst

Funktionsbeschreibung

Der/Die Leiter/in des Empfangs- und Aufsichtsdienstes organisiert den Empfang der Besucher/innen und sorgt sowohl für deren Wohlbefinden als auch für die Sicherheit von Besuchern und Werken/Objekten.

- Er/Sie organisiert unter der Verantwortung des/der Direktors/Direktorin die Besucherinformation und Besucherorientierung.
- Er/Sie organisiert den Einsatz des Empfangs- und Aufsichtspersonals.
- Er/Sie ist verantwortlich für die Überwachung innerhalb des Museums und rund um das Gebäude.
- Er/Sie organisiert den Eintrittskartenverkauf und den Museumsshop.
- Er/Sie kontrolliert den Zustand des Empfangsbereichs und den Komfort für die Besucher/innen.
- Er/Sie überprüft die Einrichtung und den Zustand der Objektsicherung (Alarm, Klima) und des Ausstellungsbereichs (Sicherheit der Besucher/innen).
- Er/Sie beteiligt sich an der Besuchererforschung und organisiert die dazu notwendigen Erhebungen in Form von Fragebögen oder persönlichen Befragungen.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, erste Stufe, oder mindestens drei Jahre Berufserfahrung in einem Museum oder einer vergleichbaren Kulturinstitution.

Zusätzliche Erfahrung

Mehrjährige Erfahrung im Bereich von Empfang oder Aufsicht.

Assistent/in der Besucherdienste

Funktionsbeschreibung

Der/Die Assistent/in der Besucherdienste sorgt für den Empfang und die Orientierung der Besucher/innen sowie für die Aufsicht in allen frei zugänglichen Bereichen des Museums.

- Er/Sie stellt den laufenden Unterhalt und die primäre Wartung der frei zugänglichen Bereiche des Museums sicher.
- Er/Sie liefert den Besucher/innen die ersten Informationen, kontrolliert die Zutrittsbereiche und wacht über die Einhaltung der Verhaltensregeln.
- Er/Sie hilft den Besuchern/Besucherinnen, sich während ihres Aufenthalts im Museum zurechtzufinden und meldet jedes entstehende Problem dem/der Leiter/in.
- Er/Sie überprüft den Zustand der Ausstellung und der übrigen Museumseinrichtungen und meldet jede Beeinträchtigung oder sonstige Risiken seinem/seiner Vorgesetzten.
- Er/Sie beantwortet einfache Fragen der Besucher/innen über das Museum, die Sammlungen und die Ausstellungen.

Ausbildung

Grundausbildung

Mittlere Reife.

Zusätzliche Erfahrung

Eine spezielle interne Ausbildung für jede Ausstellung ist obligatorisch.

Leiter/in der Bibliothek/Mediathek

Funktionsbeschreibung

Der/Die Leiter/in der Bibliothek/Mediathek erstellt, organisiert und verwaltet die verschiedenen Veröffentlichungen (alle Medien), die im Zusammenhang mit den Sammlungen, den Ausstellungen und der Geschichte des Museums stehen.

- Er/Sie gewährleistet die Aufbewahrung, die Inventarisierung und die Klassifizierung der Medien, um sie der Öffentlichkeit zugänglich zu machen, und stellt diese Hilfsmittel dem Publikum zur Verfügung.
- Er/Sie trägt zur Erforschung und zum Ausbau der Bibliothek/Mediathek bei.
- Er/Sie arbeitet mit dem/der Leiter/in Dokumentation zusammen, um Anfragen nach den Autoren- und Reproduktionsrechten aufzunehmen und zu verwalten.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, zweite Stufe, in Bibliothekswissenschaft.

Webmaster/Webmistress

Funktionsbeschreibung

Der/Die Webmaster/Webmistress entwirft und gestaltet die Website des Museums in Zusammenarbeit mit dem/der Medienverantwortlichen.

- Er/Sie hält die Website auf dem neuesten Stand und steht, zusammen mit dem/der Leiter/in Informatik, mit dem Betreiber des Internetzugangs in Verbindung.
- Er/Sie erstellt unter der Anleitung der Kuratoren und des/der Ausstellungskurators/in virtuelle Ausstellungen.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, erste Stufe, oder drei Jahre Berufserfahrung in der Konzipierung und Entwicklung einer Website.

Verwaltungsleiter/in

Funktionsbeschreibung

Der/Die Verwaltungsleiter/in organisiert und entwickelt unter der Verantwortung des/der Direktors/Direktorin die Geschäftsführung und die Finanzverwaltung, die Personalverwaltung, die rechtlichen Aspekte und den Betrieb des Museums.

- Er/Sie erstellt die Ausschreibungen, die Einkäufe, notwendigen Abkommen und Verträge zur Gewährleistung des ordnungsgemäßen Ablaufs des Betriebs.
- Er/Sie überprüft regelmäßig den Stand der Einnahmen und Ausgaben sowie der Kasse und ist verantwortlich für die Geschäftsprüfung.
- Er/Sie sorgt dafür, dass das Museumsmanagement nach den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit, der Wirksamkeit, der Effizienz und der Transparenz sichergestellt ist.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, zweite Stufe, in Betriebswirtschaft oder Unternehmensführung.

Zusätzliche Erfahrung

Mehrjährige Erfahrung in der Verwaltung eines Museums oder einer anderen kulturellen oder pädagogischen Institution.

Leiter/in der Logistik und Sicherheit

Funktionsbeschreibung

Der/Die Leiter/in der Logistik und Sicherheit ist mit dem Unterhalt des Gebäudes und den reibungslosen Ablauf der technischen Einrichtungen des Museums beauftragt und organisiert die Technik für die Ausstellungen und deren Wartung.

- Er/Sie veranlasst die Maßnahmen zur Sicherheit der Museumsangestellten, der Besucher/innen, der Sammlungen und der Räumlichkeiten.
- Er/Sie setzt die Vorkehrungen zur Erhaltung der Sammlungen um.
- Er/Sie erstellt einen Notfallplan für die Einrichtung und verfügt dessen Einhaltung.
- Er/Sie überwacht die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der Reglement betreffend Hygiene, Gesundheit und Sicherheit des Arbeitsplatzes, Schutz der Umwelt und Brandschutz.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, erste Stufe, in einem der beiden technischen Fachbereichen.

Zusätzliche Erfahrung

Mehrjährige Erfahrung im Bereich Wartung, Technik, Logistik und Sicherheit.

Bemerkung

Je nach Größe des Museums können die Leitungsfunktionen Logistik und Sicherheit aufgeteilt werden.

Leiter/in der Informatik

Funktionsbeschreibung

Der/Die Leiter/in Informatik plant, bewerkstelligt und verwaltet den EDV-Bestand, das Computernetzwerkes und die Informatikprogramme sowie die Multimediaanlagen.

- Er/Sie gewährleistet den Aufbau eines Computernetzwerkes für die interne Verwaltung der Daten und die externe Kommunikation.
- Er/Sie garantiert die Sicherheit des Zugangs zu den Daten und ihrer Aufbewahrung.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, erste Stufe, in Informatik (IT).

Zusätzliche Erfahrung

Einschlägige Berufserfahrung.

Bemerkung

Je nach Größe des Museums kann der/die Leiter/in der Logistik mit diesen Funktionen betraut werden.

Leiter/in Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising

Funktionsbeschreibung

Der/Die Leiter/in Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising ist beauftragt, unter der Leitung des/der Direktors/Direktorin, Marketingstrategien, Öffentlichkeits- und Entwicklungsarbeit zu Gunsten der Institution zu entwickeln, im besonderen hinsichtlich deren öffentlicher Wahrnehmung, der Erhöhung der Besucherzahlen, der Pflege der Stammesbesucher und des Fundraisings.

- Er/Sie erarbeitet Aktivitäten und Informationshilfen, die den Bekanntheitsgrad und das Verständnis der Rolle des Museums in der Gesellschaft verbessern sollen.
- Er/Sie spricht das aktuelle und das potentielle Publikum durch angemessene und gezielte Maßnahmen an.
- Er/Sie strebt nach verstärktem Einbezug und Engagement der Öffentlichkeit für die Einrichtung (Freunde des Museums, ehrenamtliche Mitarbeiter/innen etc.).
- Er/Sie trägt mittels Fundraising zur Strategie der finanziellen Entwicklung des Museums bei.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, zweite Stufe, in Kulturmanagement oder Betriebswirtschaft.

Zusätzliche Erfahrung

Mehrjährige Berufserfahrung in einer kulturellen Einrichtung.

Medienbeauftragte Medienbeauftragter

Funktionsbeschreibung

Der/Die Medienbeauftragte entwickelt und bewerkstelligt Maßnahmen zur Verbreitung der Aufgaben, Ziele, Inhalte und Aktivitäten der Institution in allen Medien.

- Er/Sie koordiniert und unterstützt die Museumsfachleute in ihrem Kontakt mit den Medien.
- Er/Sie entwickelt ein Netzwerk mit den Medienfachleuten.

Ausbildung

Grundausbildung

Abgeschlossenes Hochschulstudium, zweite Stufe, in Publizistik, Kommunikationswissenschaft oder Öffentlichkeitsarbeit.

Zusätzliche Erfahrung

Mehrjährige Berufserfahrung im Bereich der Kulturkommunikation.

Référentiel des professions muséales en Europe
Anforderungsprofile für Museumsberufe in Europa
Manuale delle professioni museali in Europa
Frame of reference for museum professions in Europe



International Committee for the Training of Personnel
Comité International pour la Formation du Personnel



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS
CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSEES

Manuale delle professioni museali in Europa

Editore Angelika Ruge, Presidente ICTOP

Edizione provvisorio

Agosto 2007

Italiano

Collaboratrici e collaboratori

Axel Ermert, Institut für Museumsforschung, Berlin

Felix Handschuh, FHTW Berlin

Eva-Maria Kampmeyer, FHTW Berlin

Angelika Ruge, Präsidentin von ICTOP, Berlin

Elisabeth Caillet, ICOM France, Paris

Dominique Ferriot, ICOM France, Paris

Geneviève Gallot, INP, Paris

Marie-Clarté O'Neill, INP, Paris

David Vuillaume, ICOM Suisse, Zurich

Marie Claude Morand, ICOM Suisse, Sion

Filippo Rampazzi, ICOM Suisse, Lugano

Margrit Wick-Werder, ICOM Suisse, Biel-Bienne

Luigi Di Corato, ICOM Italia, Milano

Alberto Garlandini, ICOM Italia, Milano

Silvia Mascheroni, ICOM Italia, Milano

Salvatore Sutera, ICOM Italia, Milano

Anna Maria Visser, ICOM Italia, Ferrara

Traduzione

Caterina Cafaro, ICOM Italia, Milano

Ida Morisetti, Milano

Vaneeda Venchardt-Weisgerber, Paris

Rainer Schachner, Paris

Ringraziamenti

Per il supporto finanziario

ICOM Paris

Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW), Berlin

ICOM France, ICOM Italia e ICOM Swiss

Per l'ospitalità

Institut National du Patrimoine (INP), Paris

Institut für Museumsforschung, Berlin

Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia *Leonardo da Vinci*, Milano

Musikinstrumentenmuseum, Basel

Per la consulenza

Rainer Ruge, Berlin

Per la collaborazione editoriale

Margrit Wick-Werder

Per il menabò

Felix Handschuh

Sommario

Collaboratrici e collaboratori	1
Ringraziamenti	2
Introduzione	4
Manuale	14

Introduzione

Nel marzo 2005, ICOM Italia invitò a partecipare ad una tavola rotonda a Pesaro i colleghi tedeschi, svizzeri e francesi. Al termine dei lavori, questi, tutti professionisti museali esperti, si domandarono se la descrizione dell'attività svolta all'interno del museo come quella del *registrar* o *régisseur* indicasse le medesime funzioni nei diversi Paesi. Da qui il desiderio di elaborare un manuale europeo delle professioni museali. Dopo che ICOM si assicurò, nella primavera del 2006, i mezzi finanziari per la pubblicazione, un gruppo di lavoro (Élisabeth Caillet, Dominique Ferriot, Geneviève Gallot, Alberto Garlandini, Danielle Jalla, Marie Claude Morand, Angelika Ruge, Margrit Wick-Werder) si incontrò il 1 giugno 2006 presso l'Institut National du Patrimoine a Parigi. I rappresentanti di ICOM Francia, Italia e Svizzera affidarono il coordinamento del progetto alla presidentessa di ICTOP. L'entusiasmo del primo breve incontro ha continuato ad animare tutti gli incontri successivi.

È nostra intenzione promuovere la professionalità e la qualità del lavoro all'interno dei musei a livello nazionale e internazionale. Nel contesto attuale della modernizzazione dei musei per mezzo di azioni spettacolari e di attività economicamente remunerative, è necessario condurre una riflessione critica sulla specificità di questa istituzione. I musei sono fatti dagli uomini per gli uomini. In che modo questo avvenga dipende dai saperi, dalle conoscenze e dalla responsabilità del singolo professionista. Intendiamo fare un primo passo affinché venga intrapresa su scala europea la discussione sulle professionalità museali; al contempo le associazioni museali nazionali devono essere incoraggiate ad elaborare proprie linee guida nazionali per cui i profili qui sviluppati rappresentano un primo punto di partenza. Abbiamo deciso di coinvolgere dapprima un primo gruppo di Paesi europei e di presentare a Vienna, in occasione dell'Assemblea Generale dell'ICOM di agosto 2007, un manuale delle professioni museali. Il gruppo di lavoro si limita a tre comitati nazionali e ad uno internazionale per motivi puramente pratici. Ad ogni modo, è nostro obiettivo definire una seconda fase, a cui verranno invitati a partecipare anche altri comitati nazionali ed internazionali. La concretizzazione di questa seconda fase dipenderà da quanto sarà deciso a Vienna. La lingua scelta per i lavori è stata il francese. Abbiamo visto quanto questa lingua si opponga all'uso di anglicismi, sebbene correntemente per il mondo dei musei europei sia proprio l'inglese ad essere considerato lingua franca. Al contempo abbiamo imparato a conoscere e a rispettare le differenze nazionali.

È stato in occasione del secondo incontro del Gruppo di Lavoro, tenutosi a Berlino nel novembre 2006, che struttura e tempistica del progetto sono state definite. A Milano, nel marzo 2007, è stata poi elaborata una prima descrizione delle professionalità museali e, all'inizio di maggio 2007, si è stesa a Basilea una redazione complessiva e preliminare, che costituisce la base per l'attuale pubblicazione.

Punti di orientamento

Tre progetti nazionali relativi alle professionalità museali sono stati il punto di partenza per le nostre riflessioni:

- *Berufe im Museums, a cura di Vorstand ICOM Schweiz, Basel 1994*
- *Musée et expositions. Métier et formations en 2001 par Élisabeth Caillet et Michel Van-Praet avec participation de Jean-Louis Marinot-Lagarde, éd. par Département des Arts Visuels, de l'Architecture et du Patrimoine, Paris 2001*
- *Carta nazionale delle professioni museali, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006*

Inoltre, *l'ICOM Code of Ethics for Museums, 2006*, rappresenta un ulteriore base per il nostro lavoro.

Il testo svizzero è stato rivisto nel 2006, mentre quello francese è oggi oramai fuori catalogo e quello italiano è appena stato pubblicato. Una breve analisi delle pubblicazioni rispecchia il cambiamento all'interno dei musei negli ultimi 12 anni.

Nella pubblicazione svizzera del 1994 compaiono 15 profili sintetici di professioni museali:

Amministratore/amministratrice
Bibliotecario/bibliotecaria
Conservatore/conservatrice
Direttore/direttrice
Fotografo/fotografa
Incaricato/incaricata delle pubbliche relazioni
Operatore/operatrice didattico/didattica
Preparatore/preparatrice
Responsabile del catalogo
Responsabile per il servizio interno e la sicurezza
Exhibit designer
Responsabile delle pubbliche relazioni
Restauratore/restauratrice
Segretariato
Tecnico/tecnica di collezione

Le singole descrizioni rappresentano dei profili ideali. Queste, si legge nell'introduzione, "intendono metter a disposizione dei responsabili del museo uno strumento che faciliti l'affermarsi delle loro specifiche condizioni rispetto ai quadri amministrativi prefissati". "Per quanto i 15 profili sintetici non siano in toto applicabili ad ogni museo, possono però rappresentare un'indicazione per un'implementazione della qualità nell'ambito delle professionalità museali".¹ La descrizione delle attività si articola in quattro punti: descrizione sintetica, descrizione delle funzioni, profilo formativo/profilo basilare e formazione addizionale.

¹ *Berufe im Museum, a cura di ICOM Schweiz, Basel 1994, p. 8.*

La pubblicazione francese del 2001 sottolinea sin dall'inizio il momento di mutamento sociale, economico e politico in cui dagli anni Ottanta ad oggi si trovano le professionalità museali. "Tutti questi musei non avrebbero potuto essere realizzati e rinnovati senza un profondo cambiamento nella concezione di cosa siano le collezioni degne d'entrare a far parte della memoria collettiva[...] il museo diviene un media, e per meglio rispondere alle esigenze della società si ristruttura dall'interno attorno alle proprie risorse e alle proprie collezioni, crea nuovi mestieri, si integra con la politica globale della cultura."²

Tre obiettivi sono stati fissati :

- porre il pubblico al centro della vocazione del museo;
- porre le basi per una collaborazione più stretta tra i musei indipendentemente dal loro status;
- favorire il processo di decentralizzazione culturale.³

Per il mondo dei musei francesi sono stati individuati obiettivi di politica culturale completamente nuovi: orientamento al visitatore, collaborazione tra musei di forma giuridica differente e decentralizzazione delle politiche culturali. La partnership con organizzazioni esterne ai musei, con stakeholders e amministratori, divengono il segno distintivo del nuovo modo di lavorare del museo. Così, le professionalità del museo sono immediatamente da correlare con le professionalità esterne che a loro volta si trasformano in virtù delle relazioni che intrattengono con i musei. I cambiamenti interni alle professionalità museali hanno condizionato e sono stati condizionati dall'evoluzione delle professionalità esterne: quelle relative all'insegnamento, al turismo e allo sviluppo locale.⁴

Vengono presentati i seguenti ambiti professionali :

Architetto-direttore dei lavori

Programmazione

Conservazione

Restauro

Ideazione di esposizioni

Ideazione dei servizi multimediali

Mediazione, gestione

Comunicazione

Accoglienza e sorveglianza

Valutazione

² Musées et exposition. Métiers et formations en 2001, a cura di AFAA. Paris 2001, p. 5.

³ Ibidem, p. 10.

⁴ Ibidem, p. 11.

Ricerca
Bookshop, negozi
Ristorazione, caffetteria.

L'importanza delle attività tradizionali del museo – collezionare - tutelare - ricercare - esporre - comunicare – è stata evidenziata per porre il museo al servizio del visitatore. L'esperienza francese relativa alla modernizzazione delle esposizioni e all'introduzione di tecnologie multimediali ha prodotto nuovi ambiti professionali. Questi sono esplicitati e completati dalla presentazione dei requisiti di accesso e della formazione. Vengono chiariti i rapporti tra i diversi ambiti professionali e quindi descritte in dettaglio le modalità di assunzione nel settore pubblico a livello nazionale e regionale.

Una lista di organizzazioni professionali e ulteriori indicazioni per la formazione chiudono la pubblicazione. In questi aspetti la pubblicazione francese assume il carattere di un vero e proprio manuale. Il progetto di riforma della formazione universitaria a seguito della Carta di Bologna (1998) non è stato tenuto presente.

La *Carta nazionale delle professioni museali*, approvata nell'ottobre 2005 e adottata nell'ottobre 2006 è il risultato della cooperazione di diverse associazioni dei musei italiani⁵.

Risponde ai cambiamenti basilari dei musei italiani e analizza:

“Questo insieme di novità sta trovando la sua concretizzazione, a cura delle amministrazioni responsabili e grazie all'iniziativa dei molti operatori impegnati a tradurle in pratica: nella definizione di un sistema di regole interne ed esterne all'istituto museo, individuando in esso la condizione di base per un loro adeguato funzionamento, ma ancor più l'espressione formale del sistema delle relazioni che ne guida l'agire; nella centralità assegnata al personale che opera nei musei e per i musei, dalla cui professionalità, competenza e capacità dipendono in ultima istanza la coerente traduzione della missione in programmi ed azioni conseguenti ad essa, la definizione e l'applicazione di qualunque sistema di regole, l'efficacia e l'efficienza di qualunque istituto.”⁶

Nei primi 5 anni di questo secolo sono stati sviluppati *l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e di sviluppo per i musei italiani* (2001) e il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* (2004). Soprattutto l'implementazione degli standard è di competenza delle Regioni.

“In forme e modalità diverse, varie Regioni fra cui Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte, Toscana, Marche, Lazio, Sardegna, hanno già individuato nella presenza di personale qualificato un requisito determinante per l'accreditamento dei musei o per la loro certificazione di qualità.”⁷ “Le strategie di sviluppo dei diversi sistemi museali regionali rispondono a necessità e specificità locali, ma i profili professionali museali hanno valenza nazionale. L'obiettivo è promuovere un corpo tecnico della tutela e della valorizzazione unitario, che condivida metodologie, competenze e obiettivi.”⁸

⁵ Carta nazionale delle professioni museali. Conferenza nazionale dei musei, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006, p. 88.

⁶ Ibidem, p. 85.

⁷ Ibidem, p. 89.

⁸ Ibidem, p. 94.

Le associazioni dei musei italiani hanno elaborato una carta che deve servire di orientamento e che corrisponde ai *Curricula Guidelines for Museum Professional Development*, che ICTOP ha proposto nel 2001. A partire da quanto previsto dall' *ICOM Code of Ethics* nella mappa delle principali professionalità gli ambiti professionali vengono incrementati da tre a quattro :

- ricerca, cura e gestione delle collezioni
- amministrazione, finanze, gestione e relazioni pubbliche
- servizi e rapporti con il pubblico
- strutture, allestimenti e sicurezza.⁹

“Il museo contemporaneo richiede sia una professionalizzazione e una specializzazione degli addetti sia la massima interdisciplinarietà, trasversalità, capacità di lavorare in gruppo da parte di tutti gli operatori. Per questo motivo la *Mappa* suddivide i principali profili di competenze in aree funzionali, fra loro interconnesse e interagenti”.¹⁰ Al direttore spetta la gestione complessiva e conseguentemente la completa responsabilità del museo.

La carta attribuisce alla museologia un ruolo di base all'interno delle professionalità museali. “In primo luogo, gli operatori del museo devono avere una formazione in museologia, nella misura e con le modalità richieste dalle specifiche professioni. In secondo luogo, ogni professionista museale si occupa di museologia sia nella concretezza del lavoro quotidiano sia ogni qualvolta contribuisca, in termini teorici e pratici, allo studio, alla ricerca e alla formazione in ambito museale.”¹¹ A partire da ciò devono essere considerati i titoli universitari e anche sviluppate delle strategie di formazione permanente.

La carta dovrebbe quindi servire a garantire che le professionalità museali vengano riconosciute tanto quanto lo sono ormai le professionalità del bibliotecario e dell'archivista. Gli autori sono consapevoli che i profili professionali qualificati devono servire come parametro per tutti coloro che lavorano all'interno del museo. Ciò riguarda sia i dipendenti che i liberi professionisti e volontari.

Gettiamo ancora uno sguardo al testo ICOM Code of Ethics. “The ICOM code represents a minimum standard for museums. It is presented as a series of principles supported by guidelines for desirable professional practice. In others, guidance on and assessment of minimum professional standards may be available in the form of ‘Accreditation’, ‘Registration’, or similar evaluative schemes.”¹² Nel primo capitolo vengono menzionati tre compiti del museo: “Museums preserve, interpret and promote the national and cultural inheritance of humanity”.¹³

⁹ Ibidem, p. 100.

¹⁰ Ibidem, p. 91.

¹¹ Ibidem, p. 94.

¹² ICOM Code of Ethics for Museums, 2006, <http://icom.museum/ethics.html> (11.06.2007), Preamble.

¹³ Ibidem, p. 2.

Per fare ciò è necessario del personale qualificato, che metta il museo nella condizione di “to acquire, preserve and promote their collections as contribution to safeguarding the natural, cultural and scientific heritage.”¹⁴ Inoltre viene fatto divieto di accettare regali, favori e prestiti. Per tenere in costante attività il personale, al museo viene richiesto di provvedere all’aggiornamento e ad azioni di formazione continua.¹⁵

Il dibattito sulle professionalità museali

Il dibattito sulle professionalità museali è complesso e di lunga durata. Le professioni museali implicano un impegno nei riguardi della società diverso, autonomo e separato rispetto ad altri.¹⁶ È necessario presentare in modo chiaro alla società e al pubblico le questioni specifiche correlate alle professioni museali e a sostenerne il loro riconoscimento.¹⁷ I dibattiti circa le professionalità nel mondo dei musei, iniziati attorno agli anni Ottanta in America¹⁸, Inghilterra¹⁹ e Canada²⁰, si pongono in stretto rapporto con i mutamenti di natura gestionale e finanziaria all’interno del museo. Contemporaneamente, il numero, la grandezza e la varietà dei musei sono aumentati. La democratizzazione del museo richiede una nuova comprensione del ruolo del museo all’interno della società. Nuovi ambiti d’azione necessitano una formazione continua, completa e specifica: questa consapevolezza è sempre più diffusa. Professionalizzazione non significa tuttavia standardizzazione, bensì rappresenta lo stimolo per non lasciare cadere nella routine e nella ripetitività il lavoro all’interno del museo. In futuro ci saranno quindi sempre dei percorsi diversi per raggiungere gli standard professionali museali.

Ma anche un simile obiettivo è sottoposto a nuove sfide. Nei paesi nei quali la professionalizzazione dei musei è già avanzata constatiamo comunque, negli ultimi anni, carenze sostanziali in termini di sviluppi innovativi. Manca, tra l’altro, una politica del personale a lungo termine e le retribuzioni sono troppo basse.²¹ Gaynor Kavanagh porta alla luce la necessità di studiare i mestieri all’interno del museo in chiave sociologica e storica.²² Come si può realizzare una

¹⁴ Ibidem, p. 4.

¹⁵ Ibidem, p. 3.

¹⁶ Rainer Kuhlen, Thomas Seeger e Dietmar Strauch (Ed.), *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation*, 5. völlig neu gefasste Ausgabe, Bd. 1, München 2004, p. 37. Vgl. auch International Standard, *Information and Documentation - Vocabulary, ISO 5127, 2001*. Verband der Restauratoren, *Neue europäische Standards für Restaurierungen*, tratta da <http://www.arsprototo-magazin.de> [24.05.2007].

¹⁷ Kuhlen/Seeger/Strauch, cit. 16, p. 39.

¹⁸ Gaynor Kavanagh, *The museums profession and the articulation of professional self-consciousness*, *The museums profession: Internal and external relations*, ed. by Gaynor Kavanagh, Leicester 1991, pp. 37-57; Victor J. Danilov, *Museum Careers and training: a professional guide*, Westport 1994.

¹⁹ Museums & Galleries Commission, *Museum professional training and career structure*. Report by a working party, London 1987.

²⁰ Martin Segger, *The new age training for the new age museum. A survey of recent museum personnel studies and initiatives in Canada: the implications for museum, museum professionals, and their communities*, ICTOP Paper, Stavanger 1995, pp. 1 - 10.

²¹ Maurice Davies, *Staff training and development in UK museums*. Citazione da manoscritto inedito.

²² Gaynor Kavanagh, 1991, p. 44.

ricerca di questo tipo, Eva Maria Kampmeyer e Felix Handschuh hanno mostrato, in uno studio inedito, come potrebbe configurarsi tale ricerca. Hanno analizzato 73 offerte di lavoro da dicembre 2006 ad aprile 2007, giungendo alle seguenti conclusioni provvisorie. Negli annunci si rivela sempre più chiaramente che le conoscenze museali specifiche sono sempre più importanti all'interno dell'intero comparto culturale. I rapporti di lavoro sono stipulati sempre più sulla base di brevi periodi. Il lavoratore deve essere sempre più flessibile e pronto al cambiamento. Esperienza nel settore e capacità d'adattamento vengono parimenti richieste, così come una forte capacità decisionale e la conoscenza di più lingue straniere. Conoscenze di base nell'ambito finanziario, marketing e fundraising sono spesso indicate come requisiti. Capacità di lavoro in gruppo, motivazione e capacità di lavorare autonomamente sono date per scontate in tutti gli ambiti di lavoro inerenti la cultura.

“Knowledge which leads to greater understanding of ourselves and our condition is a prerequisite of freedom and the basis for positive change.”²³ Se questo è il presupposto, allora l'aggiornamento e la formazione permanente e la loro valutazione assumono un ruolo particolarmente importante nello sviluppo della professionalità museale. Dalla scelta e dalla gestione del personale dipende grande parte del futuro del museo.²⁴

Due categorie di collaboratori aumentano la loro importanza nei musei: i collaboratori esterni a progetto e i volontari. Ove questi siano impiegati abitualmente, al momento della loro scelta devono essere utilizzati criteri di reclutamento molto elevati.²⁵ Devono soprattutto possedere conoscenze di base nel campo della museologia. La qualificazione dei volontari è un punto che necessita nuove riflessioni. Essa deve essere allineata agli standard qualitativi del corrispondente profilo. “Ma chi desidera acquisire vantaggi economici a breve attraverso la collaborazione con i volontari si troverà deluso. Infatti un progetto che contempla volontari richiede al management del museo un ampio respiro, tolleranza e sostegno attivo di questo gruppo di collaboratori.”²⁶

Alcune note fondamentali alla pubblicazione

Gli esiti della cooperazione condivisa ed entusiasta nel nostro gruppo di lavoro, dimostrano come la questione delle professionalità museali deve essere un segno distintivo della politica culturale in Europa.

I profili professionali elaborati si prongono come linee guida e devono ancora essere sottoposti a dibattito. Il manuale elaborato non fissa che delle linee guida. Esse devono incoraggiare una più lunga discussione. Il manuale europeo è il riferimento e la base per l'elaborazione dei profili nazionali rispettando le differenze culturali.

²³ Ibidem, p. 53.

²⁴ Matthias Dreyer e Rolf Wiese (Ed.), *Museum und Personal* (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54) Ehestorf 2006 con interessanti contributi sul tema.

²⁵ Hartmut John, *Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal*, *Museumskunde*, Bd. 70, 1/05, p. 42.

²⁶ Stefanie von Knop, *Ehrenamtliche Mitarbeiter - Potentiale und Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Ein Erfahrungsbericht aus der Kunstsammlung NRW, Düsseldorf*, Dreyer/ Wiese, cit. 24, p. 142.

Il gruppo di lavoro ha individuato una lista di 20 professionalità: questo numero rappresenta l'organizzazione minima di un grande museo. Gli istituti medi e piccoli si confronteranno con queste professionalità sulla base delle loro funzioni e dei loro mezzi finanziari. Le condizioni esterne e interne e la missione dei musei rappresentano la cornice entro cui avvengono queste decisioni. Per tutti coloro che lavorano all'interno del museo valgono i seguenti presupposti:

- una formazione scientifica e conoscenze museologiche di base
- esperienza nel settore specifico d'attività
- conoscenza delle lingue (minimo una lingua straniera a livello base).

La maggior parte delle professioni museali richiede una formazione accademica. La suddivisione degli studi universitari in laurea triennale, laurea specialistica e dottorato, che dovrebbe essere introdotta in Europa a partire da ottobre 2009, consente una definizione specifica dei percorsi professionali. In linea di principio, il raggiungimento di un titolo universitario corrisponde ad una nuova qualifica e a nuove prospettive sul mercato del lavoro. La mobilità dei lavoratori all'interno dell'Europa sarà favorita da questo contesto. Poiché la *Carta di Bologna* è una direttiva, sono i singoli stati europei a decidere la durata dei percorsi di studio e la loro denominazione. Per facilitare la comprensione nella presente pubblicazione si parla di laurea di primo e di secondo livello; nelle descrizioni nazionali vengono precisati i titoli di studio secondo la denominazione vigente.

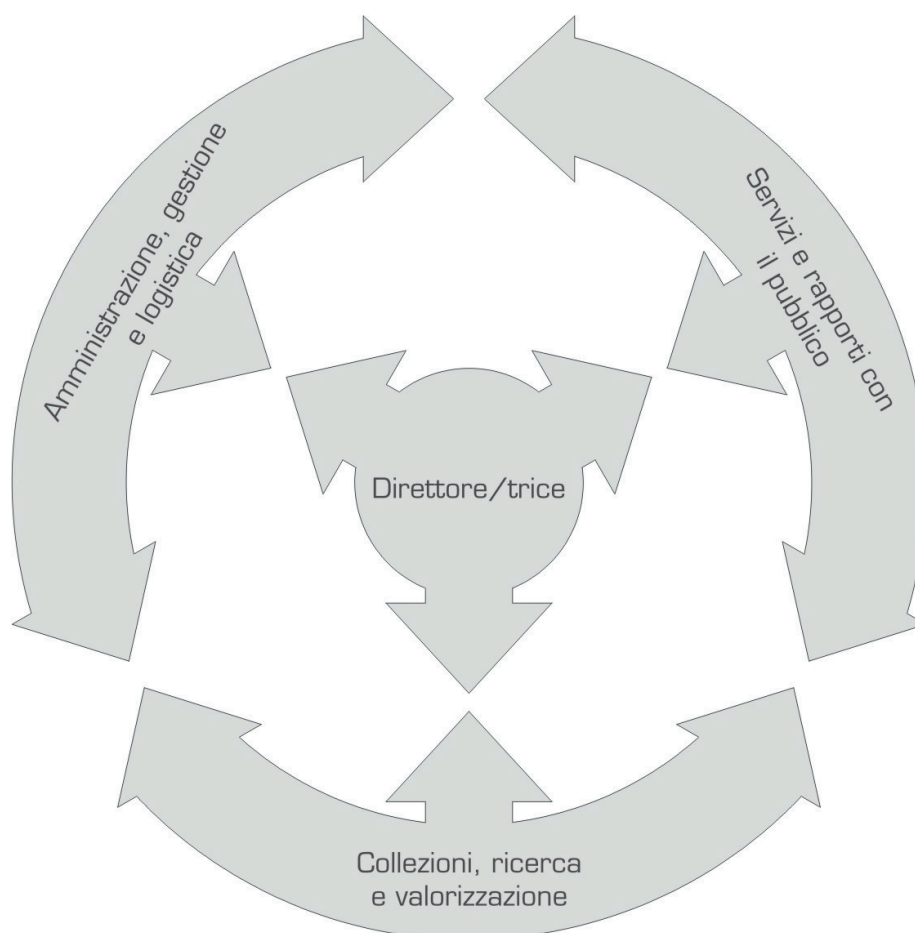
Il gruppo di lavoro desidera soprattutto evidenziare che tutte le attività di direzione debbano prevedere una formazione scientifica nell'ambito di riferimento e una formazione in museologia a livello teorico e pratico, quali premesse irrinunciabili per l'affidamento di tali attività.

Le procedure di reclutamento devono essere pubbliche e trasparenti, in particolare quando si tratta di funzioni direttive; in alcuni paesi è richiesto un concorso pubblico.

L'intero settore dei servizi educativi e della mediazione si è fortemente sviluppato e professionalizzato negli anni trascorsi. La funzione della mediazione è naturalmente da distinguersi dagli altri settori lavorativi all'interno del museo, in particolare da quelli della documentazione e delle pubbliche relazioni.

Il lavoro all'interno del museo è un lavoro di squadra. Gli ambiti professionali dei singoli collaboratori possono sovrapporsi o possono lasciar scoperti alcuni aspetti. La complementarietà delle funzioni è quindi da considerarsi con particolare attenzione. Per strutturare organicamente i diversi campi d'attività abbiamo individuato tre ambiti fondamentali:

- collezioni, ricerca e valorizzazione
- servizi al pubblico
- amministrazione, organizzazione e logistica.



Collezioni, ricerca e valorizzazione

Conservatore/trice
 Catalogatore
 Registrar
 Restauratore/trice
 Assistente tecnico addetto alle collezioni
 Responsabile del centro di documentazione
 Curatore/trice
 Progettista degli allestimenti

Servizi e rapporti con il pubblico

Responsabile dei servizi educativi e della mediazione
 Mediatore/trice - Educatore/trice
 Responsabile dei servizi di accoglienza e custodia
 Operatore/trice dei servizi di accoglienza e custodia
 Responsabile della biblioteca/mediateca
 Responsabile del sito web
 Responsable du site web

Amministrazione, gestione e logistica

Responsabile amministrativo e finanziario
 Responsabile della logistica e della sicurezza
 Responsabile dei servizi informatici
 Responsabile marketing, promozione e fundraising
 Responsabile dell'ufficio stampa

Il direttore/direttrice ha particolari responsabilità. Il testo dell' ICOM Code of Ethics le indica piuttosto chiaramente: "The director or head of the museum is a key post and when making an appointment, governing bodies should have regard for the knowledge and skills required to fill the post effectively. These qualities should include adequate intellectual ability and professional knowledge, complemented by a high standard of ethical conduct."²⁷

Lo schema grafico chiarisce ulteriormente che il/la direttore/direttrice è al centro delle relazioni con i singoli responsabili ed ha con questi in un rapporto di dialogo e confronto. Il nuovo modo di dirigere il museo si basa sull'attribuzione di maggiore autonomia negli specifici ambiti settoriali. In tal senso hanno particolare importanza il credito e la fiducia nei collaboratori: "Good leadership has to do with people and thinking about how they are positioned."²⁸

Ogni museo deve trovare la sua metodologia di valutazione interna ed esterna dei risultati inerenti al lavoro. In questo modo si rende possibile una risposta più pronta ai problemi, senza che la cooperazione sia penalizzata.

I singoli profili sono suddivisi secondo i seguenti punti:

- descrizione
- formazione di base
- esperienza complementare
- considerazioni.

Il gruppo di lavoro augura che si apra una costruttiva discussione sulle professioni museali.

Berlino, Agosto 2007

Angelika Ruge

²⁷ ICOM Code of Ethics, 2006, p. 3, tratta da <http://icom.museum/ethics.html> [11.5.2007].

²⁸ *New models for leadership in museums*, Museum News, Nov./Dec. 2003, p. 36. Si tratta di un'intervista tra Robert Kegan, Professore presso la Harvard Graduate School of Education, e Victoria Garvin, assistente direttrice per l'educazione professionale della AAM.

Direttore/trice

Definizione

Il/la direttore/trice è responsabile del museo, nel quadro della missione che gli/le è affidata dall'ente proprietario e/o gestore. Egli/ella definisce le scelte strategiche per la promozione e lo sviluppo dell'istituzione. Egli/ella è responsabile delle collezioni e della qualità delle attività e dei servizi del museo.

Egli/ella ha una triplice funzione di orientamento e di controllo.

- **Scientifica:** egli/ella definisce e segue le attività legate alle collezioni e al loro arricchimento; egli/ella vigila e contribuisce alla conservazione, agli studi, alla sicurezza e alla valorizzazione delle collezioni. Stabilisce le linee guida di ricerca dell'istituto.
- **Culturale:** egli/ella definisce il programma generale delle attività legate alla presentazione delle mostre permanenti e temporanee e favorisce l'accesso del pubblico al museo e ai suoi servizi.
- **Manageriale:** egli/ella coordina i differenti servizi museali, ha la responsabilità della gestione delle risorse umane, tecniche e finanziarie. Egli/ella garantisce le relazioni con gli enti proprietari. Egli/ella rappresenta il museo presso le differenti istituzioni e i partner, pubblici e privati. Egli/ella assicura la valutazione costante delle attività del museo.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di secondo livello in una delle discipline inerenti le collezioni del museo, e formazione o competenza certificata in museologia e in management.

Esperienza complementare

Esperienza pluriennale in un museo o in un'istituzione pubblica o privata simile.

Osservazioni

È necessario che il/la direttore/trice disponga di competenze di alto livello scientifico. È auspicabile che egli/ella abbia esercitato le funzioni di conservatore in un museo.

Conservatore/trice

Definizione

Il conservatore/trice è, sotto l'autorità del direttore, responsabile delle collezioni che gli/le sono affidate.

Le sue funzioni si sviluppano secondo cinque linee: la conservazione, l'incremento, lo studi, la valorizzazione e la gestione delle collezioni del museo.

- Conservare le collezioni: egli/ella stabilisce, sviluppa e controlla l'ingresso e l'inventario delle collezioni; egli/ella soprintende alla conservazione e al restauro delle collezioni nonché la documentazione afferente.
- Incrementare: egli/ella propone al direttore un piano di incremento delle collezioni.
- Studiare: egli/ella studia le collezioni, definisce e guida i progetti di ricerca, e vigila l'utilizzazione e la realizzazione della documentazione relativa alle collezioni e alle esposizioni.
- Valorizzare: egli/ella partecipa alla progettazione e alla realizzazione delle esposizioni permanenti e temporanee, delle pubblicazioni scientifiche, e delle attività rivolte al pubblico.
- Amministrare: sotto l'autorità del direttore, egli/ella amministra il budget e il personale che gli/le sono assegnati.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di secondo livello in una delle specialità inerenti le collezioni del museo, e formazione o competenza certificata in museologia.

Osservazioni

In assenza del direttore, le collezioni sono poste sotto la responsabilità del/la conservatore/trice.

Catalogatore

Definizione

Il catalogatore garantisce le attività di inventariazione e di catalogazione delle collezioni.

- Egli/ella ha la responsabilità della catalogazione e del monitoraggio continuo delle collezioni esposte o in deposito.
- Egli/ella partecipa ai progetti di documentazione delle collezioni e alla costituzione dei relativi database e ai progetti di pubblicazioni scientifiche.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di primo livello in discipline inerenti le collezioni da catalogare. Esperienze di catalogazione e padronanza dei mezzi informatici.

Registrar

Definizione

Il registrar organizza e gestisce, sotto la responsabilità del/la conservatore/trice, la movimentazione delle opere in deposito o in esposizione, collaborando con i differenti partner pubblici e privati, all'interno come all'esterno del museo.

- Egli/ella organizza i trasporti delle opere e vigila sulla loro sicurezza.
- Egli/ella redige i contratti e verifica le condizioni assicurative.
- Egli/ella soprintende all'attuazione dei prestiti e tiene aggiornato il registro delle movimentazioni.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di primo livello in discipline inerenti le collezioni del museo.

Esperienza complementare

Esperienze professionali relative alla sua funzione.

Restauratore/trice

Definizione

Il/la restauratore/trice esegue, in concertazione con il/la conservatore/trice, l'insieme delle attività relative alla manutenzione, alla conservazione preventiva e al restauro delle collezioni del museo.

- Egli/ella stabilisce il piano di restauro delle collezioni e i capitolati delle opere da restaurare.
- Egli/ella realizza gli interventi decisi sulle opere.
- Egli/ella attua il monitoraggio delle collezioni, sia nei depositi che nell'esposizione.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di secondo livello in restauro, o titolo equivalente.

Assistente tecnico addetto alle collezioni

Definizione

L'assistente tecnico addetto alle collezioni collabora, sotto la responsabilità del conservatore o, qualora previsto, del restauratore, alla conservazione delle collezioni e all'attuazione delle procedure relative alla loro gestione, in deposito come in esposizione.

- Egli/ella provvede all'etichettatura fisica dei reperti, alla loro collocazione e contribuisce alle campagne fotografiche.
- Egli/ella partecipa ai programmi di documentazione e di esposizione delle opere.
- Egli/ella prepara, qualora previsto, gli oggetti per la conservazione, lo studio e la presentazione al pubblico.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di primo livello, o diploma equivalente, in discipline inerenti le collezioni del museo.

Osservazioni

Il ruolo dell'assistente alle collezioni varia secondo la specificità delle collezioni del museo. In particolare, nei musei scientifici, le funzioni dell'assistente tecnico addetto alle collezioni sono assicurate, totalmente o in parte, dal preparatore, che è specializzato nella preparazione di oggetti e modelli negli ambiti della biologia, scienze della terra e anatomia.

Responsabile del centro di documentazione

Definizione

Il/la responsabile del centro di documentazione è incaricato/a di raccogliere, predisporre, trattare e diffondere, all'interno come all'esterno del museo, la documentazione relativa alle collezioni, alle esposizioni e alle altre attività del museo.

- Egli/ella amministra gli archivi e la fototeca in collaborazione con il responsabile della biblioteca/mediateca.
- Egli/ella effettua, in collaborazione con il conservatore o il curatore, le ricerche documentarie per agevolare gli studi relativi alle collezioni e la realizzazione delle esposizioni.
- Egli/ella riordina gli strumenti di catalogazione e di elaborazione dei dati informativi e sovrintende al loro aggiornamento.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di secondo livello nel campo della documentazione.

Curatore/trice

Definizione

Il/la curatore/trice elabora i progetti di esposizioni temporanee, e ne dirige la realizzazione, sotto la responsabilità del direttore e in collaborazione con i conservatori. Qualora richiesto, egli/ella contribuisce alla realizzazione delle esposizioni permanenti.

- Egli/ella elabora i programmi scientifici e approva i progetti degli allestimenti delle esposizioni temporanee.
- Egli/ella collabora con il/la responsabile dei servizi educativi e della mediazione al fine di favorire la comunicazione relativa alle esposizioni e l'accesso da parte dei pubblici.
- Egli/ella contribuisce alla realizzazione delle pubblicazioni e alla promozione dei progetti a lui/lei affidati.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di secondo livello in una delle discipline inerenti le collezioni del museo.

Osservazioni

In molti casi i curatori sono anche conservatori.

Progettista degli allestimenti

Definizione

Il/la progettista degli allestimenti progetta e cura la realizzazione degli allestimenti in collaborazione con il conservatore/curatore e il comitato scientifico del museo.

- Egli/ella predispone gli spazi che accolgono il pubblico.
- Egli/ella definisce, qualora previsto, l'immagine grafica dell'esposizione.
- Egli/ella coordina i differenti fornitori che contribuiscono alla realizzazione dell'allestimento.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di secondo livello negli ambiti specifici o titolo equivalente.

Esperienza complementare

Esperienza in allestimenti.

Responsabile dei servizi educativi e della mediazione

Definizione

Il/la responsabile dei servizi educativi e della mediazione è incaricato/a dell'insieme dei programmi, azioni, studi e ricerche che mettono in relazione le opere presentate dal museo con i pubblici effettivi e potenziali.

- Egli/ella partecipa, sotto la responsabilità del direttore, alla definizione della politica dei pubblici e definisce e programma le azioni in relazione all'insieme dei pubblici "target". A tale scopo egli/ella realizza in modo particolare una rete di organismi esterni che operano come collegamento con i pubblici "target".
- Egli/ella fa appello ai differenti responsabili scientifici del museo per intervenire nelle azioni, nella progettazione e nella realizzazione dei documenti di sussidio alla visita.
- Egli/ella è responsabile della formazione dei mediatori e delle guide così come del personale di accoglienza e di custodia.
- Egli/ella partecipa alla realizzazione delle esposizioni.
- Egli/ella realizza gli strumenti di valutazione dei programmi e delle azioni educative.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di secondo livello con una doppia competenza in una delle discipline inerenti le collezioni del museo e in museologia o in pedagogia.

Esperienza complementare

Esperienza pluriennale in una istituzione museale o affine per esercitare la responsabilità del servizio.

Mediatore/trice Educatore/trice

Definizione

Il/la mediatore/trice è incaricato di realizzare le diverse azioni educative per tutti i pubblici effettivi e potenziali.

- Egli/ella partecipa alla progettazione e promuove le azioni e i sussidi che accompagnano le esposizioni permanenti e temporanee.
- Egli/ella partecipa alla valutazione dei programmi e delle azioni educative.
- Egli/ella informa il responsabile dei bisogni e delle attese dei differenti pubblici per sviluppare nuovi programmi o nuove azioni.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di primo livello in una in una delle discipline scientifiche inerenti le collezioni del museo e/o in pedagogia e comunicazione.

Responsabile dei servizi di accoglienza e di custodia

Definizione

Il/la responsabile dei servizi di accoglienza e di custodia organizza l'accoglienza dei pubblici e vigila sia sul comfort dei visitatori che sulla sicurezza dei visitatori e delle opere.

- Egli/ella predispone la prima informazione e l'orientamento dei pubblici sotto la responsabilità del direttore.
- Egli/ella organizza le attività degli agenti di accoglienza e di custodia.
- Egli/ella è responsabile della sorveglianza del museo all'interno e nelle aree di pertinenza del museo.
- Egli/ella coordina la biglietteria e le attività dei luoghi di vendita.
- Egli/ella controlla la buona condizione dei locali di accoglienza e il comfort della visita.
- Egli/ella verifica l'installazione e il buono stato dei dispositivi di sicurezza (antifurti, climatizzazione) e dei dispositivi museografici (sicurezza del visitatore).
- Egli/ella partecipa al monitoraggio dei pubblici organizzando la raccolta delle informazioni per mezzo di indagini o interviste.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di primo livello o esperienza professionale di almeno tre anni in un museo o in un'istituzione culturale affine.

Esperienza complementare

Esperienza pluriennale nel settore dell'accoglienza o della custodia.

Operatore/Operatrice dei servizi di accoglienza e di custodia

Definizione

L'operatore/l'operatrice dei servizi di accoglienza e di custodia è incaricato/a dell'accoglienza e all'orientamento del pubblico, alla sorveglianza di tutti gli spazi accessibili.

- Egli/ella assicura la manutenzione ordinaria di questi spazi ed il primo intervento.
- Egli/ella fornisce la prima informazione al visitatore, controlla l'accesso, fa rispettare le regole di comportamento.
- Egli/ella aiuta il pubblico a gestire il percorso di visita e segnala tutte le difficoltà che può incontrare al suo responsabile.
- Egli/ella verifica la condizione delle collezioni esposte e degli allestimenti e segnala ogni deterioramento o rischio al suo superiore.
- Egli/ella risponde alle domande di prima informazione poste dal visitatore riguardanti il museo, le collezioni e le esposizioni.

Formazione

Formazione iniziale

Diploma di scuola media superiore.

Esperienza complementare

Formazione interna obbligatoria.

Responsabile della biblioteca/ mediateca

Definizione

Il/la responsabile della biblioteca/mediateca realizza, organizza e amministra le diverse pubblicazioni (tutti i media) realizzate inerenti le collezioni, le esposizioni e la storia del museo.

- Egli/ella assicura la conservazione, il catalogo e la classificazione per facilitare l'accesso ai pubblici e mette queste risorse a loro disposizione.
- Egli/ella contribuisce alla ricerca e all'arricchimento delle collezioni della biblioteca/mediateca.
- Egli/ella collabora con il responsabile del centro di documentazione per realizzare e per gestire le domande di diritti di autore e di riproduzione.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di secondo livello in biblioteconomia.

Responsabile del sito web

Definizione

Il/la responsabile del sito web progetta e realizza il sito web del museo in relazione con il responsabile dell'ufficio stampa.

- Egli/ella garantisce l'aggiornamento e gestisce, con il responsabile dei sistemi informatici, le relazioni con il fornitore dei servizi web.
- Egli/ella realizza esposizioni virtuali sotto la responsabilità del conservatore e del progettista degli allestimenti.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di primo livello o tre anni di esperienza nella progettazione e sviluppo dei siti web.

Responsabile amministrativo e finanziario

Definizione

Il responsabile amministrativo e finanziario, sotto la responsabilità del direttore, organizza e sviluppa la gestione amministrativa e finanziaria del museo, le risorse umane, le procedure giuridiche, e il funzionamento dell'istituzione.

- Egli/ella cura i procedimenti ad evidenza pubblica, le modalità d'acquisto e gli acquisti, le convenzioni e contratti necessari al buon funzionamento dell'istituzione.
- Egli/ella verifica regolarmente lo stato della spesa e delle entrate, della tesoreria, ed è responsabile del controllo di gestione.
- Vigila affinché la gestione del museo sia assicurata secondo i principi di economicità, di efficacia, di efficienza e di trasparenza.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di secondo livello in economia o gestione d'impresa.

Esperienza complementare

Esperienza pluriennale nella gestione di un museo o in un'altra istituzione culturale o educativa.

Responsabile della logistica e della sicurezza

Definizione

Il/la responsabile della logistica e della sicurezza è incaricato della manutenzione dello stabile e del buon funzionamento dei servizi tecnici del museo, e organizza l'allestimento e la manutenzione delle esposizioni.

- Egli/ella realizza le azioni che garantiscono la sicurezza del personale, dei visitatori, delle collezioni, e dei locali.
- Egli/ella applica le disposizioni ambientali concernenti la conservazione delle collezioni.
- Egli/ella predispone il programma di manutenzione preventiva delle strutture e lo attua.
- Egli/ella soprintende all'applicazione della legislazione e della regolamentazione in materia di igiene, di salute e sicurezza sul lavoro, di protezione dell'ambiente e di sicurezza contro gli incendi.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di primo livello in uno dei campi specialistici relativi.

Esperienza complementare

Esperienza pluriennale in manutenzione, impianti, logistica o sicurezza.

Osservazioni

Secondo la dimensione del museo, le funzioni del/la responsabile della logistica e della sicurezza possono essere ripartite.

Responsabile dei servizi informatici

Definizione

Il/la responsabile dei sistemi informatici pianifica, mantiene e amministra il parco, la rete e i programmi informatici come pure i sistemi multimediali.

- Egli/ella garantisce lo sviluppo della rete informatica per la gestione interna dei dati e la comunicazione esterna.
- Egli/ella garantisce la sicurezza di accesso ai dati e la loro conservazione.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di primo livello in tecnologie dell'informazione ("IT").

Esperienza complementare

Esperienza professionale nel settore.

Osservazioni

Secondo la dimensione del museo, questa funzione può essere assunta dal responsabile della logistica.

Responsabile marketing, promozione e fundraising

Definizione

Il/la responsabile per lo sviluppo è addetto/a a sviluppare, sotto la responsabilità del direttore, delle strategie di marketing, di promozione e di sviluppo dell'istituzione, in particolare la sua visibilità, l'aumento dei visitatori, la fidelizzazione del pubblico e la ricerca di fondi.

- Egli/ella elabora le attività e i supporti informativi che mirano ad aumentare la visibilità dell'istituto, la comprensione del ruolo del museo nella società.
- Egli/ella monitora i pubblici effettivi e potenziali e definisce le adeguate misure di promozione.
- Egli/ella cura il coinvolgimento e l'impegno dei pubblici nell'istituzione (amici del museo, volontari, etc.).
- Egli/ella contribuisce alle strategie di sviluppo finanziario del museo attraverso la ricerca di fondi.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di secondo livello in gestione o economia della cultura o in economia d'impresa.

Esperienza complementare

Esperienza professionale pluriennale in un'istituzione culturale.

Responsabile dell'ufficio stampa

Definizione

Il/la responsabile dell'ufficio stampa sviluppa e realizza, utilizzando tutti i media, le strategie utili alla conoscenza della missione, delle finalità, dei contenuti e delle attività dell'istituto.

- Egli/ella coordina e assiste i professionisti del museo nelle loro relazioni con i media.
- Egli/ella sviluppa relazioni stabili con i professionisti dei media.

Formazione

Formazione iniziale

Laurea di secondo livello in giornalismo, scienze della comunicazione o relazioni pubbliche.

Esperienza complementare

Esperienza pluriennale nella comunicazione culturale.

Référentiel des professions muséales en Europe
Anforderungsprofile für Museumsberufe in Europa
Manuale delle professioni museali in Europa
Frame of reference for museum professions in Europe



International Committee for the Training of Personnel
Comité International pour la Formation du Personnel



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS
CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSEES

Frame of reference for museum professions in Europe

Published by Angelika Ruge, President of ICTOP

Preliminary Edition

August 2007

Collaborators

Axel Ermert, Institut für Museumsforschung, Berlin

Felix Handschuh, FHTW Berlin

Eva-Maria Kampmeyer, FHTW Berlin

Angelika Ruge, Präsidentin von ICTOP, Berlin

Elisabeth Caillet, ICOM France, Paris

Dominique Ferriot, ICOM France, Paris

Geneviève Gallot, INP, Paris

Marie-Clarté O'Neill, INP, Paris

David Vuillaume, ICOM Suisse, Zurich

Marie Claude Morand, ICOM Suisse, Sion

Filippo Rampazzi, ICOM Suisse, Lugano

Margrit Wick-Werder, ICOM Suisse, Biel-Bienne

Luigi Di Corato, ICOM Italia, Milano

Alberto Garlandini, ICOM Italia, Milano

Silvia Mascheroni, ICOM Italia, Milano

Salvatore Sutera, ICOM Italia, Milano

Anna Maria Visser, ICOM Italia, Ferrara

Translation

Caterina Cafaro, ICOM Italia, Milano

Ida Morisetti, Milano

Vaneeda Venchardt-Weisgerber, Paris

Rainer Schachner, Paris

Acknowledgements

For financial support

ICOM Paris

Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW), Berlin

ICOM France, ICOM Italia and ICOM Swiss

For the hospitality

Institut National du Patrimoine (INP), Paris

Institut für Museumsforschung, Berlin

Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia *Leonardo da Vinci*, Milano

Musikinstrumentenmuseum, Basel

For consulting

Rainer Ruge, Berlin

For the editorial collaboration

Margrit Wick-Werder.

For the layout

Felix Handschuh.

Table of contents

Collaborators	1
Acknowledgement	2
Introduction	4
Frame of reference	14

Introduction

At the end of a symposium organised by ICOM Italy in March 2005 in Pesaro, representatives from France, Switzerland and Spain, all experienced museum professionals, discussed the definitions of activities within museums with the particular intention of finding out if the terms *registrar* or *régisseur* cover the same functions in every country. This led to the wish to create a European frame of reference for museum professions. After ICOM had guaranteed its publication in the spring of 2006, a working group met on 31st June 2006 at the Institut National du Patrimoine in Paris (Geneviève Gallot, Dominique Ferriot, Elisabeth Caillet, Danielle Jalla, Alberto Garlandini, Marie Claude Morand, Margrit Wick-Werder and Angelika Ruge). Representatives from ICOM France, Italy and Switzerland placed the project in the hands of the president of ICTOP. The enthusiasm of the first, short meeting has continued to energise all subsequent meetings.

We want to promote professionalism and quality in national and international museum work. In the current context of the modernisation of museums through eye-catching initiatives and economically profitable activities it is necessary to reflect critically on the special nature of the museum as an institution. Museums are created by people for people. Achievement of this objective is based on the knowledge, awareness and responsibility of each member of staff. We want to take the European discussion on museum professions forward. At the same time, the national museum organisations must be encouraged to create and develop their own guidelines for activities in museums. These new frames of reference could provide guidance. We have decided to meet initially in a restricted group of European countries and to present a frame of reference for museum professions at the next ICOM General Conference in Vienna in August 2007. For purely technical reasons, the working group is being limited to three national committees and one international committee. It is up to us to define a second stage to which other national committees will be invited. Its implementation depends on the Vienna symposium.

French has been chosen as the working language. We thus had to learn how strictly the French language rejects all anglicisms, even though the “lingua franca” in the world of museums in Europe tends to be English. We have learned to recognise and respect national differences. The structure and plan of the project were decided at the second meeting in Berlin in November 2006. The first description of museum professions was developed in Milan in March 2007. At the Basle meeting in the beginning of May 2007 the final decisions were taken that serve as a basis for the present edition.

Guidance Points

Three national projects from previous years were the point of departure for our deliberations:

- *Professions muséales, publ. by the Executive Board, ICOM Switzerland, Basel 1994*
- *Musée et expositions. Métier et formations en 2001 by Élisabeth Caillet and Michel Van-Praet in collaboration with Jean-Louis Martinot-Lagarde, publ. by the Département des Arts Visuels, de l'Architecture et du Patrimoine, Paris 2001*
- *Carta nazionale delle professioni museali, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006.*

Finally, *ICOM's Code of Ethics for Museums, 2006*, was a further reference for our work. The Swiss brochure should appear again in 2006. The French is out of print and the Italian one has just been published. A brief analysis of the publications reflects the change in the world of museums over a period of 12 years.

The Swiss publication from 1994 put together 15 short descriptions of museum professions:

Administrator
Guardian
Exhibition Designer
Public Relations Officer
Librarian
Director
Photographer
Curator
Manager of Education Service
Preparator
Registrar
Conservator
Curatorial Assistant
Secretary
Supervisor for Security and Surveillance.

The frame of reference serves as a model. The introduction states that a tool should be made available to museum managers to help them in justifying their staff needs. Even if the specifications of the professions do not apply verbatim in every museum, they can serve as direction for improving the quality of work in museums.¹ Each specification is broken down into four points: brief description, job profile, training/initial training and additional training.

¹ Berufe im Museum, publ. by ICOM Switzerland, 1994, p. 8.

In its opening pages, the French publication of 2001 stresses the social, economic and political change against which museum activity has been set since the 80s. "We could not have managed to construct and renovate all of these museums without a profound transformation in the design of the collections worthy of entering the collective memory. ... The museum is becoming one of the media, and in order to meet the needs of society better it is being internally restructured around its stocks and its exhibitions, creating new occupations and becoming integrated in global cultural politics."²

Three objectives have been agreed:

- to place the public at the centre of the museum's work;
- to set up the bases for closer cooperation between museums, whatever their status;³
- to support the process of cultural decentralisation.

These cultural policy objectives have been something completely new for French museums: Orientation towards visitors, cooperation between museums of different legal status and decentralisation of cultural policy. Partnership with organisations outside museums, with associations and administrations is becoming a particular feature of the new work of museums. "In this way, museum occupations can be immediately associated with outside occupations which are in their turn also being transformed in their relationships with museums. Internal transfers in museum occupations have conditioned and have been conditioned by outside occupations: those in education, tourism and local development."⁴

The following fields of activity are involved:

Architectural Contractor
Programming
Conservation
Restoration
Exhibition Design
Multimedia Design
Mediation
Management
Communication
Reception and Surveillance
Evaluation
Research
Bookshops, museumshops
Catering, Cafeteria.

The considerable importance of traditional activities in the museum – Collecting, Conserving, Researching, Exhibiting and Educating – has been highlighted in order to place the museum at the service of the visitor. The French experience with the modernisation of exhibitions and the use of multimedia open the way to new fields of employment, which are explained. Recruitment

² Musées et exposition. Métiers et formations en 2001, publ. by AFAA. Paris, 2001, p. 5.

³ Ibid. p. 10.

⁴ Ibid. p. 11.

conditions are presented, and a list of higher education courses is appended. The links between the different fields of activities are specified. The recruitment conditions for the public services at the national and regional level are also described in detail. A list of professional organisations and a detailed presentation of training institutions are attached. On these issues, the French publication is a manual of its time. No account is taken yet of the restructuring of university training following the Bologna process (1998).

The Carta nazionale delle professioni museali, drawn up in October 2005 and adopted in October 2006, is the result of cooperation by various Italian museum associations.⁵ It is a response to the fundamental changes in Italian museums, and states: “Whenever a system of rules is defined and applied with the result that the mission effectively produces programmes followed by action, it is due to the professionalism, competence and capacity of the personnel. It is on these people that the efficacy and the efficiency of any institute depends. In other words, they represent the present and future of our museums.”⁶

In the first five years of this century Technical-scientific criteria and standards of performance and development of museums (2001), a Code for the cultural assets and landscapes (2004) was developed. In addition, the setting up of standards comes under the authority of the Regions. “In different ways and with different procedures, several Regions - Lombardy, Veneto, Emilia-Romagna, Piedmont, Tuscany, The Marches, Lazio and others - have already established that presence of qualified staff is an essential requisite for the accreditation or qualification of museums.”⁷ “Strategies for the development of regional museum systems satisfy local requirements, but museum professional skills are the same nationwide. The aim is to promote a scientific body for museum and heritage development with shared methods, skills and objectives.”⁸

The Italian museum associations have developed a charter which is meant to serve as a reference and which corresponds to the *Curricula Guidelines for Museum Professional Development* presented by *ICTOP in 2001*. Starting from the recommendations of the *Code of Ethics*, four fields of activities instead of three have been defined in the *mappa delle principali professionalità*:

- Research, care and management of collections,
- Administration, finance, management and communication,
- Services and relations with the public,
- Structures, exhibition design and security.⁹

Contemporary museums require both highly professional training and specialisation, a marked ability to switch from one subject to another, versatility and an aptitude for team work. For this reason the *Map* subdivides the main professional profiles into interconnected and interacting

⁵ Carta nazionale delle professioni museali. Conferenza nazionale dei musei, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006, p.130 (The quotes are taken from the English translation of the Italian original.).

⁶ Ibid. p. 127.

⁷ Ibid. p. 131.

⁸ Ibid. p. 135.

⁹ Ibid. p. 133.

“work areas.”¹⁰ With the director lies the general leadership and and he therefore has the overall responsibility for the museum.

This charter underlines the importance of museology as fundamental knowledge for museum work. “Firstly, museum workers must be trained in museology, to the extent and in the manner required by their specific professions. Secondly, every museum professional deals with museology both in his daily routine work and each time he contributes, in theory and in practice, to museum study, research and education.”¹¹

Thus it is hoped that university diplomas will be evaluated and enhanced, and also that possibilities for continuous training can be created. For this there exists a special demand in Italy.

The charter should serve to provide the museum professions with the same recognition as is enjoyed by the professions of librarian and archivist. The authors are aware of the fact that the detailed job descriptions have to serve as a reference for all the people who work in the museum. This involves permanent as well as temporary employees and volunteers.

Let us take another brief look at the *ICOM Code of Ethics*. “The ICOM code represents a minimum standard for museums. It is presented as a series of principles supported by guidelines for desirable professional practice. In others, guidance on and assessment of minimum professional standards may be available in the form of ‘Accreditation’, ‘Registration’, or similar evaluative schemes.”¹² In the first part, three obligations are mentioned for the museums: “Museums preserve, interpret and promote the national and cultural inheritance of humanity”.¹³ With this aim in view, trained staff are necessary who can enable the museum “to acquire, preserve and promote their collections as contribution to safeguarding the natural, cultural and scientific heritage”.¹⁴ In addition, the Code of Ethics forbids to accept gifts, favours and loans. In order to sustain the qualifications of their staff, museums are advised to make provisions for continuous training and personnel development.¹⁵

Discussion on professionalisation

The discussion on the professionalisation of work in museums is a difficult one which has been going on for a long time. Professional work signifies a specific, autonomous service distinguished from other social services.¹⁶ It is advisable to specifically focus on the preoccupation of the profession in society and to demand recognition for it.¹⁷ The discussion on the subject of professionalisation in the museum which started in the 1980s in the

¹⁰ Ibid. p. 132.

¹¹ Ibid. p. 136.

¹² ICOM Code of Ethics for Museums, 2006, quoted from: <http://icom.museum/ethics.html> (11.06.2007), Preamble.

¹³ Ibid. p. 2 et seq..

¹⁴ Ibid. p. 4.

¹⁵ Ibid, p. 3.

¹⁶ Rainer Kuhlen, Thomas Seeger und Dietmar Strauch eds., *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation*, 5th ed., vol. 1, München 2004, p. 37. Cf. also International Standard, Information and Documentation – Vocabulary, ISO 5127, 2001. Verband der Restauratoren, *Neue europäische Standards für Restaurierungen*, quoted from: <http://www.arsprototo-magazin.de> (24.05.2007).

¹⁷ Kuhlen/Seeger/Strauch 2004, p. 39.

USA¹⁸, England¹⁹ and Canada²⁰ is in accordance with structural and financial changes in the museums. At the same time, the number, size and types of museums have hugely increased. The democratisation of museums requires a new understanding of the institution's role in society. New fields of action require general and specific training and continuous training. Awareness of this is becoming more and more widespread. Professionalisation, however, does not mean standardisation, but it is a challenge that prevents museum work getting stuck in barren routine. There will always be different routes for implementing professionalisation at a museum.

An objective such as this is also followed by new challenges. In countries where the professionalisation of museums is already well advanced, there has been an awareness in the last few years of the substantial shortfalls in recent developments. Thus, among other things, a²¹ well organised staff policy is lacking, and salaries are too low (as is reported from England). Gaynor Kavanagh sees the need to do research on the museum professions taking into account the sociological and historical aspects.²² How this type of research can be carried out has been demonstrated by Eva Maria Kampmeyer and Felix Handschuh how in an unpublished study. They scrutinized 73 job advertisements between December 2006 and April 2007. They obtained the following provisional result. In the job advertisements, it becomes more and more evident that museum-specific tasks are relevant in the whole realm of cultural work. Increasingly, short-term employment contracts are being concluded. The employee needs to be capable of reacting and working in a more and more flexible and mobile way. Practical, hands-on experience, stress resistance at the job, an ability to take decisions and a knowledge of foreign languages are also demanded. Basic knowledge regarding finance, marketing and sponsoring are often required. The capacity to work in a team and independently and motivation are essential in all areas of cultural work.

“Knowledge which leads to greater understanding of ourselves and our condition is a prerequisite to freedom and the basis for positive change.”²³ If this assumption holds, training and continuous training and their evaluation will play an especially important role in the development of the work of museums. Staff management and development are essential for the future of the museum.²⁴

18 Gaynor Kavanagh, *The museums profession and the articulation of professional self-consciousness*, in: *The museums profession: Internal and external relations*, ed. by Gaynor Kavanagh, Leicester 1991, p. 37-57; Victor J. Danilov, *Museum Careers and training: a professional guide*, Westport 1994.

19 Museums & Galleries Commission, *Museum professional training and career structure*. Report by a working party, London 1987.

20 Martin Segger, *The new age training for the new age museum. A survey of recent museum personnel studies and initiatives in Canada: the implications for museum, museum professionals, and their communities*, in: ICTOP Paper, Stavanger 1995, p. 1 - 10.

21 Maurice Davies, *Staff training and development in UK museums*. Quotation from an unpublished MS.

22 Gaynor Kavanagh 1991, p. 44 et seq..

23 Ibid. p. 53.

24 Matthias Dreyer and Rolf Wiese (Ed.), *Museum und Personal* (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, vol. 54) Ehestorf 2006 with very interesting contributions on this topic.

Two categories of persons working at museums are becoming more important: project staff and volunteers. If they are being recruited, very high recruitment criteria have to be met. They should all have basic knowledge of museology. The qualification of volunteers is a more recent subject for reflection. They should be trained to approach the qualification and performance of the respective permanent staff.²⁵ “Anyone interested in short-term gain by bringing in volunteers will be disappointed. For a project *Working with Volunteers* requires stamina and tolerance by the museum management and the explicit support from the volunteers.”²⁶

Basic remarks concerning the present publication

The results of the very open and enthusiastic cooperation in our working group will, hopefully, contribute to making the professionalisation of museums a hallmark of cultural politics.

The developed frame of reference only sets guidelines which should encourage further discussion. The frame of reference serves as a model and should be the starting point for establishing additional national (or regional, as the case may be) frames of reference. It is vital that cultural diversity be respected.

The working group has drawn up a list of 20 professions. This number corresponds to the minimum for a large museum. Small and medium-sized institutions make their choices according to their obligations and their financial means. The external and internal conditions and objectives set the framework for their decisions. All people working at museums should meet the following requirements:

- basic scientific and museological knowledge
- practical experience in the respective fields
- language skills (basic knowledge of at least one foreign language in addition to the native language).

Most professions in museums require a university degree. The three-tier classification of university degrees, Bachelor, Master and Doctoral degrees, which will be introduced in Europe by 2009-2010, will make it possible to have an individualized organisation of one's professional career. In principle, with each university degree, the graduate will acquire a new qualification and opportunity on the employment market. Under these circumstances, professional mobility in Europe will be enhanced. As the Bologna process provides guidelines, each European state autonomously decides on the length of the various cycles and their designations. To simplify the present presentation, we speak of the first and second cycles. In the national presentations the respective national qualifications will be specified.

²⁵ Hartmut John, *Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal*, in: *Museumskunde*, vol. 70, no. 1, 2005, p. 42.

²⁶ Stefanie von Knop, *Ehrenamtliche Mitarbeiter - Potentiale und Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Ein Erfahrungsbericht aus der Kunstsammlung NRW, Düsseldorf*, in: Dreyer/Wiese 2006, p. 142.

The working group would like to stress in particular that it regards basic scientific training and theoretical and practical training in museology as a necessary prerequisite for all managerial positions in a museum.

The recruitment procedure for positions must be transparent and public, particularly where positions of leadership are concerned. In certain countries, a competitive examination (*concours*) is compulsory.

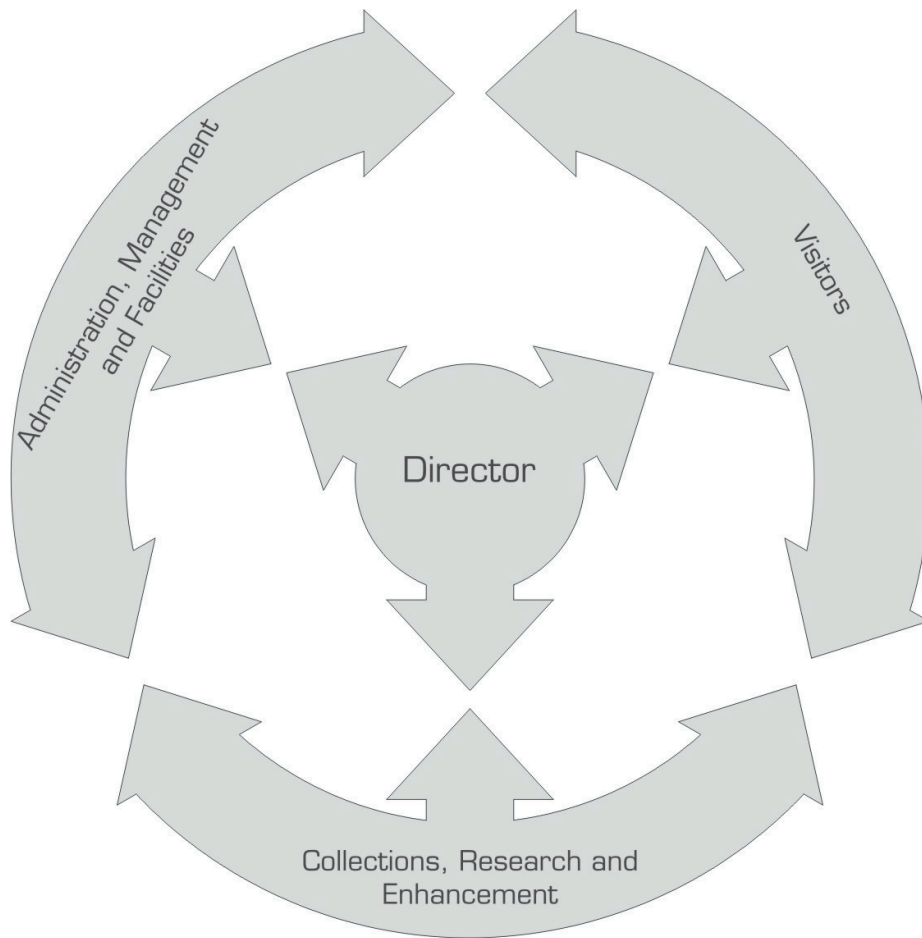
The fields of museology and mediation have developed enormously and become professionalised in recent years. The function of museum education and mediation clearly needs to be distinguished from that of other functions within a museum, such as that of documentation and public relations.

Working in a museum means working in a team. The different fields of activities may overlap or leave gaps. It is therefore particularly important to pay attention to the complementarity of functions.

We have defined three major areas so that museum activities are clearly delineated:

- collections, enhancement of collections and research
- visitor services
- administration, management and facilities and logistics.

The director has an outstanding responsibility. The *ICOM Code of Ethics* specifically stresses this: "The director or head of the museum is a key position and when making an appointment, governing bodies should have regard for the knowledge and skills required to fill the position effectively. These qualities should include adequate intellectual ability and professional knowledge, complemented by a high standard of ethical conduct."²⁷ But the graphic (next page) explicitly shows that the Director is to work with a number of people fulfilling specialist functions with whom he/she should deal in a cooperative manner. The new management style is characterized by increased autonomy in different fields of work. Reliability and trust in the members of staff are also a part of this. "Good leadership has to do with people and thinking about how they are positioned."²⁸ Every museum should find its own forms of external and internal assessment, allowing a rapid reaction to problems without endangering cooperation within the museum.



Collections, Research and Enhancement

Curator
 Inventory Co-ordinator
 Registrar
 Conservator
 Curatorial Assistant
 Librarian/Archivist
 Exhibition & Display Curator
 Exhibition Designer

Visitors

Manager of Education and Visitor Services
 Education and Visitor Service Officer
 Visitor Service Supervisor
 Visitor Service Assistant
 Librarian
 Web Master

Administration, Management and Facilities

Administrator
 Facilities and Security Supervisor
 Computer Operations Supervisor
 Manager of Marketing, Promotion and Fundraising
 Press and Media Officer

The frame of reference for museum professions is structured as follows:

- Description
- Education and qualifications
- Additional requirements
- Note.

The working group is looking forward to a stimulating and constructive discussion.

Berlin, August 2007

Angelika Ruge

Director

Description

The director is in charge of the museum, within the frame defined by its governing authority or Board of trustees. He/she must plan and develop the strategic options to increase the museum's profile and visibility. He/she is responsible for the collections and for the quality of the activities and services of the museum.

The director provides leadership and management :

- Professional: he/she defines and monitors activities related to collections and their development; he/she attends to and contributes to conservation, study and interpretation, security and enhancement of collections. He/she sets the research options of the museum.
- Cultural: he/she defines the general programme of activities related to the presentation of permanent and temporary exhibitions and is committed to improving public access to the museum and its services.
- Managerial: he/she manages the services of the museum, has responsibility for human, technical and financial resources. He/she liaises with the governing authorities and is the representative of the museum to all other institutions and partners, public and private. He/she ensures that museum activities are regularly appraised.

Education and Qualifications

Postgraduate degree (second cycle; Master) in a subject related to the museum collections and in Museum studies, demonstrable competence in museum management.

Additional requirements

Substantial professional experience in a museum or similar private or public institution.

Note

It is essential that the director be highly proficient in professional matters. It is advisable that the person be a former museum curator.

Curator

Description

The curator reports to the Director and is responsible for the collections in his/her charge. Duties include the care, development, study, enhancement and management of the collections of the museum.

- Care of collections: he/she plans and implements the programme for storage and cataloguing; he/she supervises conservation procedures and ensures they are properly recorded.
- Development: he/she advises the director on the development strategy of collections.
- Study: he/she studies the collections, defines and conducts research projects, attends to the circulation of information and documentary materials on collections and exhibitions.
- Enhancement: he/she contributes to the designing and organising of permanent and temporary exhibitions, publications and activities for the public.
- Management: he/she manages budget and staff under the supervision of the director.

Education and Qualifications

Postgraduate degree (second cycle; Master) in a subject related to the museum collections and in Museum studies, demonstrable training or experience of Museology.

Note

In the absence of the director, the curator is directly responsible for collections.

Inventory co-ordinator

Description

The inventory co-ordinator is in charge of the inventory of collections.

- He/She ensures accurate and consistent recording and documenting of collections, whether on display or in storage.
- He/She adds records to the collection's data bases and contributes to specialised publications.

Education and Qualifications

Graduate degree (first cycle; Bachelor) in a subject related to the museum collections and/or in Museum studies. Knowledge of the principles and standards of cataloguing and proficiency in computerised inventories.

Registrar

Description

The registrar, working with the curator, organises and manages movement of museum artefacts to and from storage or display, in collaboration with private or public partners, within and outside of the building.

- He/She supervises any movement of the artefacts and attends to their security.
- He/She oversees security and insurance of collections.
- He/She keeps track of incoming and outgoing loans and manages travel documentation.

Education and Qualifications

Graduate degree (first cycle; Bachelor) in a subject related to the museum collections and/or in Museum studies.

Additional requirements:

Relevant professional experience.

Conservator

Description

The conservator, working with the curator, carries out all operations related to the maintenance, preventive conservation or restoration of museum collections.

- He/She draws up a general conservation plan for the collections and the procedures for any specific conservation work, as appropriate.
- He/She can, if necessary, undertake any conservation or remedial work.
- He/She monitors the environment of collections, in storage and on display.

Education and Qualifications

Postgraduate degree (second cycle; Master) in conservation studies or equivalent.

Curatorial assistant

Description

The curatorial assistant reports to the curator or conservator, as the case may be, and ensures that the collections, whether in storage or on display, are properly cared for and managed.

- He/She ensures that all artefacts are properly marked and stored, and assists in photography campaigns.
- He/She contributes to the documentation and installation of objects for display.
- He/She prepares, as appropriate, artefacts for conservation, study and public display.

Education and Qualifications

Graduate degree (first cycle; Bachelor) in a subject related to the museum collections and/or in Museum studies.

Note

The role of the curatorial assistant varies according to the nature of the collections of the museum. In science museums, the assistant may be the preparator, specialised in the preparation of objects and casts in such fields as Human sciences, Planetary sciences and Anatomy.

Librarian/Archivist (Document Centre)

Description

The librarian/archivist of the Document Centre is in charge of collecting, preparing, processing and circulating, within and outside of the museum, the documentary materials on collections, exhibitions and other activities or events of the museum.

- He/She manages archival and photographic materials in collaboration with the staff of the Library/Media Centre.
- He/She assists curators with documentary research to serve the study of artefacts and the preparation of exhibitions.
- He/She maintains, processes and updates information.

Education and Qualifications

Postgraduate degree (second cycle; Master) in Library and Information studies.

Exhibition and display curator

Description

The curator of an exhibition plans and implements projects for temporary exhibitions, under the supervision of the director and in collaboration with other curators. If necessary, he/she may assist with permanent exhibitions.

- He/She draws up the programme for an exhibition and appraises design plans.
- Working with the staff of the Education and Visitor services, he/she assists in improving communication to support public access to the exhibition.
- He/She contributes to the promotion of these projects and to related publications.

Education and Qualifications

Postgraduate degree (second cycle; Master) in a subject related to the museum collections and in Museum studies.

Note

In most cases, the exhibition curator is one of the museum curators

Exhibition designer

Description

The exhibition designer plans and implements the design of an exhibition, in collaboration with the exhibition curator and the museum team.

- He/She designs installation plans for the spaces accessible to the public.
- He/She establishes, as necessary, an overall graphic scheme for the exhibition.
- He/She monitors and co-ordinates the work of contractors working on the design plans of the exhibition.

Education and Qualifications

Postgraduate degree (second cycle; Master) in a subject related to the museum collections or equivalent.

Additional requirements

Experience of exhibition designing.

Manager of Education and Visitor service

Description

The manager of the service for Education and Visitors is in charge of all programmes, activities, studies and research concerning the presentation of museum artefacts to current and prospective audiences.

- Working under the supervision of the Director, he/she assists in drawing up a policy of audiences for the museum and a programme of activities directed at all target audiences. To this end, he/she sets up a network of exterior contacts to relay information to target audiences.
- He/She calls upon the competence of other specialists of the museum to contribute to activities and provide documents to improve public access to collections and exhibitions.
- He/She is in charge of training plans for outreach assistants, guides and visitor service assistants.
- He/She assists with the designing of exhibitions.
- He/She sets the principles and standards to evaluate the impact of museum programmes and activities.

Education and Qualifications

Postgraduate degree (second cycle; Master) in a subject related to the museum collections and in Museum studies or Education.

Additional requirements

Substantial experience in the Education department of a museum (or similar).

Education and Visitor Service Officer

Description

The outreach co-ordinator implements all the activities directed at current and prospective audiences.

- He/She assists in planning and implementing activities and events held during permanent and temporary exhibitions.
- He/She helps with the appraisal of programmes and activities.
- He/She informs the head of the department of the needs and expectations of audiences to develop new programmes and activities.

Education and Qualifications

Graduate studies (first cycle; Bachelor) in a subject related to the museum collections and/or in Museum studies and/or Education and Communication.

Visitor service supervisor

Description

The supervisor of the visitor services organises the welcome of the public, provides customer care to the museum's visitors and attends to the safety and security of visitors and collections.

- Working with the Director, he/she provides information to the public.
- He/She is in charge of all visitor service attendants, front desk staff and gallery custodians.
- He/She is responsible for the security of the museum, inside and outside.
- He/She organises the ticketing office, shops and the sale of commercial byproducts.
- He/She ensures all public spaces are in proper condition and that visitors are properly cared for.
- He/She ensures all security (anti-theft, air-conditioning) and safety (of the visitor) installations are up to standard.
- He/She assists with the surveying of audiences by collecting information and organising interviews.

Education and Qualifications

Relevant graduate degree (first cycle; Bachelor) or minimum of three years professional experience in a museum or equivalent cultural institution.

Additional requirements

Substantial experience in customer care and security.

Visitor service assistant

Description

The visitor service assistant deals with the welcome and the orientation of the public and the surveillance of all accessible spaces of the museum.

- He/She takes proper care and provides light maintenance of the spaces.
- He/She provides essential information to the visitor, monitors access and enforces rules of good behaviour.
- He/She helps members of the public organise their visits and reports any difficulty encountered to the supervisor.
- He/She monitors the conditions of displays and installations and reports any deterioration or other risk to the supervisor.
- He/She provides basic information to visitors about the museum, the collections and exhibitions.

Education and Qualifications

Successful secondary schooling

Additional requirements

Specific internal training compulsory for each exhibition.

Librarian (Library/Media centre)

Description

The librarian collects, develops and manages publications (all media) relating to the collections, exhibitions and history of the museum.

- He/She is responsible for the organisation, preservation, access and maintenance of all library resources.
- He/She assists with the research and development of the collections of the Library/media centre.
- He/She collaborates with the head of the Documentation centre to manage requests for copy and reproduction rights.

Education and Qualifications

Postgraduate qualification (second cycle; Master) in Librarianship.

Web master

Description

The web master works with the Press and Media officer to design and develop the museum's web site.

- He/She updates the site and manages the relation with the internet provider in co-ordination with the Computer operations supervisor.
- Reporting to the curator or exhibition curator, he/she creates virtual exhibits.

Education and Qualifications

Graduate degree (first cycle; Bachelor) or three years experience designing and developing web sites.

Administrator

Description

The administrator, reporting to the director, organises and develops administrative and financial management, human resources, legal procedures and oversees the day to day running of the institution.

- He/She handles tenders and markets, draws up conventions and contracts needed for the effective running of the museum
- He/She monitors the operating budget, expenditures and is in charge of management control
- He/She ensures the museum is run according to the principles and standards of good economy, efficiency, effectiveness and transparency.

Education and Qualifications

Postgraduate degree (second cycle; Master) in Economics and Management.

Additional requirements

Substantial experience managing a museum or similar cultural or educational institution.

Facilities and security supervisor

Description

The facilities and security supervisor is responsible for the maintenance of the premises, the technical services of the museum and the installation and maintenance of exhibitions.

- He/She provides all services required to ensure the safety of staff and visitors and the security of collections and facilities.
- He/She implements the measures for the care and preservation of collections.
- He/She prepares a risk prevention plan for the museum and implements it.
- He/She ensures compliance with established safety and health legislation, labour laws, protection of the environment and fire prevention regulations.

Education and Qualifications

Graduate degree (second cycle; Master) in a relevant academic speciality

Additional requirements

Substantial experience in technology, maintenance, logistics or security.

Note

The positions of facilities supervisor and security supervisor may be separate depending on the size of the museum.

Computer operations supervisor

Description

The computer operations supervisor plans, maintains and manages computers, networks and software as well as digital media systems.

- He/She is committed to developing the computer network to improve inhouse data management and external communication.
- He/She enforces security of access and data preservation.

Education and Qualifications

Graduate degree (first cycle; Bachelor) in Information Technology

Additional requirements

Relevant experience

Note

Depending on the size of the museum, this position may be linked to that of facilities supervisor.

Manager of marketing, promotion and fund-raising

Description

The marketing, promotion and fund-raising manager reports to the director and is in charge of developing marketing and promotion strategies to increase the visibility of the museum, to augment and improve its audience and to find funds.

- He/She provides activities and information so as to improve public awareness of the institution and of its role in society.
- He/She targets current and prospective audiences and defines adapted promotion techniques.
- He/She encourages broader involvement and engagement of the public (Friends, volunteers, etc.).
- He/She contributes to the financial development of the museum through fundraising.

Education and Qualifications

Postgraduate degree (second cycle; Master) in Cultural or Corporate Management or Economics.

Additional requirements

Substantial experience in the cultural field

Press and media officer

Description

The press and media officer develops and implements strategies to make known the missions, targets, contents and activities of the institution through all media.

- He/She co-ordinates and assists the professional staff of the museum in their relations with media.
- He/She develops and maintains a network of media professionals.

Education and Qualifications

Postgraduate degree (second cycle; Master) in Journalism, Communication or Public Relations.

Additional requirements

Substantial experience of cultural communication.

Bibliographie choisie

Auswahlbibliographie

Bibliografia selezionata

Selected Bibliography



International Committee for the Training of Personnel
Comité International pour la Formation du Personnel



INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS
CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSEES

Bibliographie choisie

Auswahlbibliografie

Bibliografia selezionata

Selected Bibliography

- Ambrose, Timothy: *New Museums - A start-up guide*, Scottish Museums Council, Edinburgh 1987.
- Ambrose, Timothy; Runyard, Sue: *Forward Planning – A Handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, London 1991.
- Arnold-Foster, Kate; Davies, Stuart: *Collaboration between museums - A report for the MGC, Museums and Galleries Commission*, London 1998.
- Bates, G.W.: *Museum Jobs From A-Z – What they are, how to prepare, and where to find them*; Batax Museum Publishing, State FL 1995.
- Boylan, Patrick (Ed.): *Museums 2000 – Politics, people, professionals and profit*, Museum Association in conjunction with Routledge, London 1992.
- Chatelet, Jean: *Droit et administration des musées / Ecole du Louvre, La documentation française / Ecole du Louvre*, Paris 1993.
- Caple, Chris: *Conservation Skills - Judgement, method and decision making*, London/New York 2000.
- Compania Media (Hg.): *Handbuch Museumsberatung – Akteure, Kompetenzen, Leistungen*, Bielefeld 2000.
- Danilov, Victor J.: *Museum careers and training - a professional guide*, London 1994.
- Davies, Maurice: *Formazione del personale e sviluppo nei musei del Regno Unito*, in: La Regina, Adriano and Valentino, Pietro A, eds, *La Formazione Vale un Patrimonio*, Giunti Editore SpA, Firenze e Milano, 2007 (engl.: *Staff training and development in UK museums*).
- Département des Arts Visuels, de l'Architecture et du Patrimoine (Ed.): *Musée et expositions. Métier et formations en 2001* par Élisabeth Caillet et Michel Van-Praet avec participation de Jean-Louis Martinot-Lagarde, Paris 2001.
- Dreyer, Matthias; Wiese, Rolf (Hg.): *Museum und Personal*, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54, Ehestorf 2006.
- Edson, Gary: *Museum Ethics*, London 1997.
- Fopp, Michael A.: *Managing Museums and Galleries*, London 1997.
- Fuchs, Max: *Professionalisierung kulturpädagogischer Praxis*, Remscheid 1991.
- Genoways, Hugh H.; Ireland, Lynne M.: *Museums Administration – an Introduction*, Oxford 2003.
- Glaser, Jane R.; Zentou, Artemis A.: *Museums - A Place to Work - Planning Museum Careers*, London 1996.

- Hoachlander, Marjorie E.: Profile of a museums registrar, Academy of educational development, Washington D.C. 1979.
- Hudson, Kenneth: Prayer or Promise? - The opportunities for Britain's museums and the people who work in them, London 1992.
- Institut National du Patrimoine (Ed.): Un institut de formation au service des conservateurs et des restaurateurs du patrimoine, Paris 2006.
- Keil, Günter; Wasilewski, Rainer: Der Restaurator – ein freier Beruf? Die Entwicklung eines neuen Berufsbildes in den freien Berufen, Köln 1985.
- Klemm, Friederike (Hg.): Restauro – Restauratoren Handbuch 2006, München 2006.
- Lewis, Ralph H.: Manual for museums, Washington D.C. 1976.
- Lister, Mary: Museum Job Descriptions and organizational charts, American Association of Museums, Washington D.C. 1999.
- Macdonald, Sharon (Ed.): A Companion to Museum Studies – Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006.
- Mandel, Birgit (u.a.) (Hg.): Kulturelle Berufsfelder im Wandel, Unna 1998.
- Mensch, Peter van (Ed.): Professionalising the Muses – The Museum Profession in Motion, Amsterdam 1989.
- Moore, Kevin (Ed.): Museum Management, London 1994.
- More than willing Hands – A Report on Voluntarism at Museums, Canadian Museums Association, Ottawa 2001.
- Museum Training and Development - The Final Report, Museum Training Institut, Bradford, 1997.
- Kavanagh, Gaynor (Ed.): The museums profession - internal and external relations, London/New York 1991.
- Kavanagh, Gaynor (Ed.): Museum provision and professionalism, London 1994.
- Kawashima, Nobuko: Museum Management in a Time of Change – Impacts of Cultural Policy on Museums in Britain (1979-1997), Warwick University: Centre for the Study of Cultural Policy, Warwick 1997.
- Kilgour, Elaine; Martin, Brian: Managing Training and Development in Museums – A Guide, Scottish Museums Council, Edinburgh 1997.
- Kuhlen, Rainer (u.a.): Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation – Ein Handbuch zur Einführung in die fachliche Informationsarbeit, München 2004.
- Organisation for Economic Co-operation and Development: Continuing Professional Education of Highly Qualified Personnel, Paris 1995.
- Prior, Nick: Museums and Modernity - Art Galleries and the Making of Modern Culture, Oxford 2002.
- Rudloff-Hille, Gertrud: Hilfsbuch der Museumsarbeit, Dresden 1953.

Swinney, H.J. (Ed.): Professional Standards for Museum Accreditation – The Handbook of the Accreditation Program of the American Association of Museums, American Association of Museums, Washington D.C. 1978.

Verein Deutscher Archivare (Hg.): Diplom-Archivarin, Diplom-Archivar heute – Das Berufsbild des gehobenen Archivdienstes, München 1993.

Walz, Martin (Konzept, Redaktion): Handbuch der ehrenamtlichen Museumsarbeit - ein Leitfaden für die Praxis, Westfälisches Museumsamt, Landesverband Westfalen Lippe, Münster 2001.

Journaux spéciaux Fachzeitschriften Rivisti specializzati Journals

Burkharth, Axel: Ehrenamtliche Museumsarbeit – nach Handbuch?, in: Museumsblatt, Heft 35, September 2003, S. 35-39.

Delaney, Juliana; Smith, Alan: Managing with the Visitor in Mind, in: Museum Development, September 1991, p. 21 – 26.

Genoways, Hugh H.; Andrei, Mary Anne: Codes of Professional Museum Conduct, in: Curator – The Museum Journal (40/2), Juni 1997, p. 86-92.

John, Hartmut: Fortbildungsangebote für Museumspersonal durch Fortbildungsstätten, in: Museumskunde, Bd. 59/1994, S.93-96.

John, Hartmut: Mindeststandard für qualifiziertes Museumspersonal, in: Museumskunde, Jg. 70, Heft 1, 2005, S. 40 – 46.

Kegan, Robert; Garvin, Victoria: Encouraging Leaders – New Models for Leadership in Museums, in: Museum News, November/December 2003, p. 35-39.

Lochmann, Hans: Standards für Museumsarbeit, in: Museumskunde, Jg. 70, Heft 1, 2005, S. 26 – 28.

Museums & Galleries Commission (Ed.): Museum professional training and career structure. Report by a working party, London 1987.

Nicholson, Emily G.; Williams, Stephen L.: Professional Ethics Revisited, in: Curator – The Museum Journal (45/3), July 2002, p. 173-178.

Sola, Tomislav: Museum Generalists – New Professionals in the Age of Synthesis, in: Museum Management and Curatorship, Volume 13, March 1994, p. 61-65.

Springuel, Myriam: Management and Change: Who is invited and who Participates?, in: Curator – The Museum Journal (44/1), January 2001, p. 129-135.

Walsh, Aidan: Policy and the Profession, in: Museum Ireland, Volume 2, 1992, p. 47-53.

“Staff Training”, in: museum – published by UNESCO, 1987.

Publications d'ICOM
ICOM Publikationen
Pubblicazioni del ICOM
ICOM Publications

Hugh Evelyn for ICOM (Ed.): Training of Museum Personnel, London, 1970.

Ambrose, Timothy; Paine, Crispin: Museum Basics, ICOM in conjunction with Routledge, London / New York 1993.

ICOM-Schweiz (Hg.): Berufe im Museum - 15 kurzgefasste Berufsbilder für die Museumsarbeit, Schweiz 1994.

Treff, Hans-Albert (Hg.): Reif für das Museum? Ausbildung – Fortbildung – Einbildung: Berichte über ein internes Symposium; ICOM - Deutschland, Österreich, Schweiz; 1995.

International Committee for the Training of Personnel (ICTOP): ICOM Triennial Conference, Stavanger, Norway 1995.

ICOM Code of Ethics for Museums, 2006, zit. nach: <http://icom.museum/ethics.html> (11.06.2007).

Kräutler, Hadwig (Ed.): New Strategies for Communication in Museums – Proceeding of ICOM / CECA 1996, Wien 1997.

“Museum Training and Cultural Diversity”, Publication, ICOM 19th General Assembly in Melbourne, Australia, 1998.

Manneby, Hans (Ed.): Guidelines to improve Museum Quality and Standards – Proceeding of an ICR Project 1999-2002, ICOM und ICR, 2002.

Boylan, Patrick J. (Ed.): Running a museum: A practical Handbook, Paris, ICOM-UNESCO, 2004.

ICOM Schweiz in Zusammenarbeit mit ICOM Deutschland und ICOM Österreich (Hg.): Aufsicht im Museum, Zürich: ICOM Schweiz c/o Landesmuseum, 2004.

Alberto Garlandini (Ed.): Carta nazionale delle professioni museali: Conferenza nazionale dei musei, ICOM Italia, Milano 2006.

Promossa dalla Conferenza Permanente delle Associazioni museali italiane: AMACI, AMEI, ANMLI, ANMS, ICOM Italia, SIMBDEA: La carta nazionale delle professionalità, ICOM Italia, Milano 2006, <http://www.icom-italia.org>(02.08.2007).

Promossa dalla Conferenza Permanente delle Associazioni museali italiane: AMACI, AMEI, ANMLI, ANMS, ICOM Italia, SIMBDEA: La carta nazionale delle professioni museali con il profil del tecnico delle collezioni, ICOM Italia, Milano 2007, <http://www.icom-italia.org> (02.08.2007).

ICOM/UNESCO (Ed.): Trainer's Manual for Running a Museum, Paris, 2006/2007.