

**Zeitschrift:** Bündner Jahrbuch : Zeitschrift für Kunst, Kultur und Geschichte Graubündens

**Herausgeber:** [s.n.]

**Band:** 51 (2009)

**Artikel:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Museen gesucht

**Autor:** Bill, Samy

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-550413>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Museen gesucht

von Samy Bill



Vielseitiges Talent ist bei der Museumsarbeit gefragt. (Foto Mathias Kunfermann, 2008)

Die kleinen und mittleren Museen in ländlichen Gebieten waren in den letzten zehn Jahren einem starken Wandel unterworfen. Die Ansprüche an die Inhalte ihrer Tätigkeit sind enorm gestiegen. Aber auch das soziale Umfeld und damit das Ansehen der Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter haben sich gewandelt. Die Gründergeneration sollte die angehäuften Schätze einer Nachfolge übergeben. Diese aber fehlt weitgehend. Was also tun?

## Die Gründergeneration

Die Mehrheit der über 80 Museen in Graubünden wurde in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts gegründet. Der eigentliche Boom der Regional- und Heimatmuseen begann in den siebziger Jahren. Durch den raschen Wandel des wirtschaftlichen und sozialen Umfeldes, durch die Mechanisierung der Berglandwirtschaft und den wirtschaftlichen Aufschwung wurden viele über

Jahrhunderte vertraute Gebrauchsgegenstände unnötig und «unmodern». Die Gründerinnen und Gründer von Museen sahen ihre Aufgabe vor allem darin, dieses Kulturgut vor dem Verkauf ins Unterland bzw. vor der Zerstörung zu retten. Die Museumspioniere waren meist Zugewanderte oder in Graubünden Aufgewachsene, die auswärts eine höhere Ausbildung genossen hatten. Dies ermöglichte ihnen einen Blick von aussen, eine beobachtende ethnologische Haltung gegenüber dem Bündner Kulturgut. Die soziale Basis der Museumsbetreiber waren in erster Linie die Dorflehrer, -pfarrer, -ärzte und langjährige Feriengäste, welche immer ein paar Einheimische für die Mitarbeit gewinnen konnten.

### **Eigenartige Käuze?**

Das soziale Umfeld der Museen und die Menschen in den ländlichen Gebieten haben sich seit dem Gründungsboom verändert. Die Berufe, aus denen früher die Museumsbetreiber rekrutiert werden konnten, wurden zeitlich und inhaltlich anspruchsvoller. Ärzte und Pfarrer, deren Zahl auf dem Land zurückging, schreiben heute keine Dorfgeschichten mehr, sondern versuchen, in ihren Berufen den stark gewachsenen Ansprüchen gerecht zu werden. Die Lehrer oder viel mehr die Lehrerinnen begreifen ihre Tätigkeit nicht mehr als Berufung, sondern als anspruchsvolle Berufsaufgabe. Sie sind nicht mehr die Dorfintellektuellen, sondern die Sozial- und Jugendarbeiter der Region. Eher organisieren sie ein Musical, einen Bikemarathon oder eine Fussballmeisterschaft, als sich um eine «verstaubte» Sammlung zu kümmern.

Waren bis in die sechziger Jahre die Museumsbetreiber in der Dorfgemeinschaft so etwas wie eine anerkannte kulturelle und intellektuelle Instanz, so hat sich dieses Ansehen heute weitgehend verflüchtigt. Lokale Museumsleute gelten als eigenartige Käuze, die sich in verstaubten Häusern wenig attraktiven Tätigkeiten widmen. Dieser Mentalitätswandel ist teilweise auf die wachsende Konkurrenz anderer Freizeitangebote, nicht zuletzt durch die Ausstellungen der grossen Museen im In- und Ausland, zurückzuführen.

Zum Teil liegt dies auch an den Museen selbst, die den Wandel vom Sammlungsmuseum zur Dienstleistungseinrichtung (noch) nicht vollzogen haben.

### **(Museums-)Arbeit macht Sinn**

Da wundert es nicht, dass es den schätzungsweise 3000–4000 Menschen, die sich für die Museumsarbeit in Graubündens Museen engagieren, nur in unzureichendem Mass gelingen will, Nachfolgerinnen und Mitarbeiterinnen zu gewinnen. Museumsarbeit in der Schweiz ist in erster Linie sogenannte ehrenamtliche Arbeit. Allein in Graubündens Museen werden pro Jahr Gratisleistungen im zweistelligen Millionenbereich erbracht. Dieses Engagement muss einen Grund haben: Die Beschäftigung mit den Kultur- und Naturobjekten gibt offensichtlich immer noch vielen Leuten einen gewissen Lebenssinn. Die Museumsteams sind zwar überaltert, aber der sogenannte Sozialertrag, die sinnvolle Beschäftigung neben und nach der Berufstätigkeit, ist neben der ökonomischen Wirkung nicht zu unterschätzen. Diese Sinngebung funktioniert aber heute fast nur bei der älteren Generation. Will man nun auch jüngere Leute für die Museumsarbeit gewinnen, steht einer solchen Mitarbeit das verstaubte und «unmoderne» Image der Museen gegenüber. Erst wenn es den Museen gelingt, ihre Arbeit hinter den Kulissen als spannend und attraktiv zu vermitteln, kann die Nachfolgefrage gelöst werden.

Die Museumsleute begreifen sich immer noch als Bittsteller, obwohl sie gute und anspruchsvolle Arbeit leisten. Aber es mehren sich die Stimmen, welche für diese gute Arbeit auch gute Bezahlung einfordern. Dieses Selbstbewusstsein ist angesichts der Leistungen der Museen an die Öffentlichkeit, für Bildung und Tourismus, auch angebracht. Museumsarbeit ist viel mehr als Passion.

### **Ehrenamt und Professionalisierung**

Die Imageänderung der Museumsarbeit ist auch aus einem anderen Grund notwendig: Durch die wachsenden Ansprüche der Museumsumwelt

einerseits und die steigende Komplexität der Museumsarbeit andererseits sind die Anforderungen an die Museumsmitarbeiter in den letzten 15 Jahren enorm gestiegen. Museumsbetreiberinnen und Museumsbetreiber sollten heute gleichzeitig Wissenschaftler, Restauratoren, IT-Spezialisten, Marketingfachleute, Ausstellungsdesigner, Kulturvermittler, Pädagogen, Fundraiser, Betriebswirtschaftler, Lobbyisten, Manager und Psychologen sein. Alte Sachen einzusammeln und gelegentlich zu einer Ausstellung zusammenzustellen genügt nicht mehr. Die Volontäre sind mit diesen Ansprüchen natürlicherweise überfordert. Der Ruf des Tourismus, der Schulen, der Politikerinnen und Politiker sowie der Medien nach attraktiven Museen ist für sie ein Hohn angesichts der Tatsache, dass sie in Anbetracht der mangelnden Ressourcen nicht einmal dazu kommen, die bestehende Sammlung so zu dokumentieren, dass sie die Hintergrundgeschichten der Objekte einer nächsten Generation übergeben können. An Schulungen, die in wachsender Zahl für Museumsleute auch in Graubünden angeboten werden, können viele nicht teilnehmen. Nicht nur aus Mangel an Interesse, sondern wegen fehl-

den Zeitbudgets: schon die Ausdehnung der Öffnungszeit um einen Nachmittag mehr im Monat hätte den Personalbestand überfordert. Für jedes noch so kleine Zusatzprojekt müssen ja jetzt schon viele Leute überredet werden. Kommt hinzu: Mancher Siebzigjährige fragt sich, ob sich für ihn eine Marketingschulung noch lohnt und ob er die neue Inventarisierungssoftware noch kennen lernen muss...

### **Museumsprofis?**

Lässt sich das Problem dadurch lösen, dass ausgebildete Museumsfachleute angestellt und anständig bezahlt werden? Da ist zunächst die Frage der ungenügenden Finanzierung: Allein in Graubünden müsste die öffentliche Hand zwischen 10 und 15 Millionen Franken jährlich aufbringen, um die nötigen Profis zu engagieren. Dies scheint trotz der Leistungen, welche die Museen für den Tourismus, die Bildung und den Kulturgüterschutz in Graubünden erbringen, zunächst politisch unrealistisch. Will aber die öffentliche Hand langfristig wichtiges Kulturgut auch für die nächste und übernächste Generation



Auch Museumsführungen verlangen viel Know-how/Wissen. (Foto Mathias Kunfermann, 2008)

zur Verfügung stellen, so kommt sie wohl nicht darum herum. Zur Finanzierung dieser langfristigen Aufgabe sind zusätzlich zum Kanton auch die Regionen, die touristischen Destinationen und die Gemeinden gefordert, die von Museumsdienstleistungen profitieren.

Das überkommene Image des Regionalmuseums kann man allerdings nicht schlagartig ändern. Und es bleibt die Frage, wie man etwa 80 Spezialistinnen und Spezialisten finden und sie erst noch vom Wohnen abseits der urbanen Kulturzentren überzeugen kann? Hier muss die öffentliche Hand mit weiser Voraussicht in die Aus- und Weiterbildung investieren. Die Ansätze dazu sind auch in Graubünden vorhanden. Qualifizierungsmodelle in Grossbritannien haben gezeigt, dass durch Aus- und Weiterbildung im Museumsbereich gerade in ländlichen Gebieten viel erreicht werden kann.

### **Langfristig Kompetenz aufbauen**

Die Lösung der Nachfolgeproblematik liegt in einer Kombination von Professionalisierung und Qualifizierung der Volontäre. Langfristig kann die notwendige Kompetenz der Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter nur aufgebaut werden, wenn eine teilweise Professionalisierung mit der Schulung der Volontäre und der Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes Museum Hand in Hand gehen. Bezahlte Arbeitsplätze sind auch für diejenigen Bündnerinnen und Bündner attraktiv, die im Unterland studiert haben. Denkbar ist eine Lösung, welche auch den topographischen, kulturellen und sprachlichen Gegebenheiten des Kantons entspricht: Wie im ursprünglichen Museumskonzept des Kantons von 1992 angedacht, sollten regionale Kompetenzzentren entwickelt werden, in welchen gut ausgebildete und bezahlte Museumsprofis den ehrenamtlich Tätigen des eigenen und der umliegenden Museen zur Hand gehen, sie gleichzeitig schulen und ihnen bei der Lösung ihrer konkreten Probleme helfen. Eine wesentliche Aufgabe dieser Museumsspezialisten ist es unter anderem, aufgrund ihres Wissens, die Arbeit der Ehrenamtlichen sinnvoll zu organisieren. Schon dies kann einige Ressourcen freimachen.

### **Museum als Arbeitsplatz vorstellen**

Wie das Regio-Plus-Projekt «Museen Musei Museums Graubünden» unter anderem zeigt, ist es wichtig für das Image und das Selbstbewusstsein der Bündner Museen, gemeinsam und mit Vehemenz in der Öffentlichkeit aufzutreten. Ein erstes Ziel der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit und der Ausstellungs- und Vermittlungsstrategie muss sein, die Tätigkeit im Museum als spannend, sinngebend und zukunftsträchtig zu kommunizieren und damit auch eine junge Generation zu erreichen. Mit beispielhaften Ausstellungen zum Thema Museum und entsprechenden Vermittlungsaktivitäten ist das auch zu erreichen. Es gilt nämlich, das Museum nicht nur für diejenigen attraktiv zu machen, die als Besucherinnen und Besucher oder ehrenamtliche Mitarbeitende willkommen sind. Das Museum muss für diejenigen Studierenden früh genug als vielfältiger Arbeitsplatz anziehend sein, welche auswärts studieren und die Museumsarbeit als Beruf wählen, um nach Graubünden zurückzukommen.

Daneben muss aber auch klar gemacht werden, dass das Museum die ehrenamtliche Arbeit nach wie vor braucht und dass auch diese Befriedigung bieten kann, insbesondere wenn sich die beruflichen Spezialkenntnisse in einem Museumsteam ergänzen: Es braucht den IT-Erfahrenen genau so wie den Buchhalter, die Schreinerin genau so wie den Elektriker. Angeleitet von einem Profi, werden sie auch für die übernächste Generation attraktive Museen betreiben können.