

Konservierung und Restaurierung outzusourcen, löst viele Probleme – und schafft neue

Einleitung

Die Anfänge des Bewahrens und Erhaltens von Kunst- und Kulturgut liegen in der Antike. Vertreter verschiedenster Berufsgruppen wie Künstler, Architekten, Ingenieure, Naturwissenschaftler und Handwerker haben sich seither um den Bestand und die Pflege der Kulturgüter in vielfältiger Weise bemüht. Die Entwicklung eines eigenständigen Berufsbildes des Restaurators lässt sich jedoch erst an der Einrichtung geregelter Studiengänge für Restaurierung und Konservierung im 20. Jahrhundert ablesen. In den 1930er-Jahren entstanden erste Studienangebote an den Universitäten in London (Institute of Archaeology und Courtauld Institute of Art), Brüssel (Institut Royal du Patrimoine Artistique) sowie an der Akademie der Bildenden Künste Wien. Ebenfalls begannen zu dieser Zeit das Doerner-Institut in München und das Instituto Centrale del Restauro (ICR) in Rom, sich an der praktischen und theoretischen Entwicklung des Berufes zu beteiligen; das Ziel war unter anderem, mit Hilfe wissenschaftlicher Forschung einen einheitlichen methodischen Ansatz für die Restaurierung zu entwickeln.¹

1 Schießl, Ulrich: Die Entwicklung und Situation der akademischen Restauratorenausbildung in Europa. In: Beiträge zur Erhaltung von Kunstwerken 8 (1999), S. 6–10.

Seit den 1970er-Jahren entstanden in Ost- und Westdeutschland verschiedene Restaurierungs-Studiengänge, die auf wissenschaftlicher Basis praktische und theoretische Lehrinhalte vermitteln. Diese Entwicklung hat bereits ihren Wendepunkt überschritten: Die 1997 eingerichteten Studienangebote der Technischen Universität München laufen aus, weil seit 2013 keine neuen Bachelor-Studierenden, seit 2018 keine Master-Studierenden mehr aufgenommen werden. Die Fachhochschule Erfurt hat ihren Bachelor-Studiengang 2018 eingestellt. Aktuell bieten in Deutschland sieben Hochschulen Studiengänge im Bereich der Restaurierung und Konservierung an, die mit Bachelor, Master oder Diplom abschließen und dafür qualifizieren, entweder selbstständig für verschiedene Auftraggebende oder in einem Beschäftigungsverhältnis zum Beispiel für Museen zu arbeiten.

Im Laufe der letzten Jahre hat sich der Arbeitsmarkt dadurch verändert, dass in den Museen kaum neue Stellen für Restaurierungs-Fachkräfte geschaffen und frei werdende Stellen oft nicht mehr nachbesetzt werden; Aufträge an Selbstständige ersetzen hausinterne Restaurierungsprojekte. Den Hintergrund bieten Einsparpotenziale bei den Personalkosten (entfallende Risiken von Krankheit usw., Kostendifferenzen durch knapp kalkulierte Preise von Selbstständigen); möglicherweise senken Museen auch den restauratorischen Zeiteinsatz. Die Auftragslage selbstständiger Restauratoren und Restauratorinnen ist gewiss unterschiedlich, doch sind jahrelange Wartelisten bei Aufträgen und attraktive Ertragslagen eher Ausnahmen. Das kann vermutlich ein Grund für sinkende Bewerbungszahlen und Studiengangschließungen sein.

Dieser Artikel möchte ein sachliches Bild der aktuellen Situation der Restaurierung und Konservierung darstellen, um daraus rückzuschließen, inwieweit Museen in der Lage sind, ihre Kernaufgabe des Bewahrens entweder selbst zu erfüllen oder über die Beauftragung externer Fachleute angemessen zu bewältigen. Grundlage sind veröffentlichte Statistiken und das zugrundeliegende empirische Material. Weil die Datengrundlage eher dürftig ist, fließen ergänzend eigene Erfahrungen mit ein.

Zur gegenwärtigen Beschäftigungssituation in der Restaurierung

Die als jährliche Totalerhebung angelegte deutsche Museumsstatistik befasst sich in größeren Abständen auch mit Menge und Art der Beschäftigten in Museen. Im Jahr 2002 hatten die 3.495 antwortenden deutschen Museen

10.920 Beschäftigte in Vollzeit, 6.692 in Teilzeit; davon gingen 984 Personen restauratorischen oder präparatorischen Tätigkeiten nach, ohne dass ein Qualifikationsprofil zu belegen war.² Hätte die Hälfte dieser Personen eine restauratorische Qualifikation und wären sie gleichmäßig über die Lebensaltersjahre verteilt, wären jährlich rund zwölf Stellen wegen Erreichens des Rentenalters neu zu besetzen; dem stehen zwischen vierzig und sechzig Abschlüsse in einem der deutschen Restaurierungsstudiengänge gegenüber (Diplom oder Master), sodass die Mehrzahl nach Alternativen suchen muss, beispielsweise in der Selbstständigkeit.

Im Jahr 2015 hat die deutsche Museumsstatistik erstmals Daten zu Konservierungs- und Restaurierungsarbeiten erhoben. Von den 5.531 antwortenden Museen haben 3.851 Angaben zur Konservierung/Restaurierung gemacht. 45,4 Prozent dieser Museen vergeben Aufträge an Selbstständige und nur 18,1 Prozent halten eigene Fachkräfte vor; 26,5 Prozent der Museen geben als Personal für Konservierungs- und Restaurierungsarbeiten „andere Mitarbeiter“ an.³ Die Mitgliederbefragung des deutschen Verbandes der Restauratoren (VDR) aus dem Jahr 2017 beantworteten 779 Restauratoren und Restauratorinnen, rund ein Drittel der ordentlichen Mitglieder; 29 Prozent gaben an, angestellt zu sein, wobei nicht differenziert wird, ob die Anstellung in einem Museum, einer anderen öffentlichen Institution (zum Beispiel Denkmalamt) oder einer Restaurierungsfirma besteht. Eine Absolventenbefragung der Technischen Hochschule Köln aus dem Jahr 2006⁴ sowie Beobachtungen und Gespräche mit Absolventen, Absolventinnen aus den letzten Jahren unterstützen diesen Eindruck, dass es deutlich mehr selbstständige als angestellte Restauratoren und Restauratorinnen gibt (Abb. 1, S. 53).

2 Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002. Berlin: Institut für Museumskunde SMB – SPK 2003, S. 54.

3 Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2015. Berlin: Institut für Museumsforschung SMB – SPK 2016, S. 67f. in der korrigierten Online-Version dieses Heftes; URL: <https://www.smb.museum/museen-und-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/forschung/publikationen/materialien-aus-dem-institut-fuer-museumsforschung.html> (gesehen: 25.7.2019).

4 Krupa, Andreas; Waentig, Friederike: Aus den Kinderschuhen auf dem Weg zum Twen. Das Kölner Studium der Holzrestaurierung im Spiegel der vergangenen 19 Jahre. In: In&Out. Projekte aus Forschung und Lehre. Festschrift zum 20jährigen Bestehen des Institutes. Köln: Institut für Restaurierungs- und Konservierungswissenschaft der Fachhochschule Köln 2006, S. 7–21.

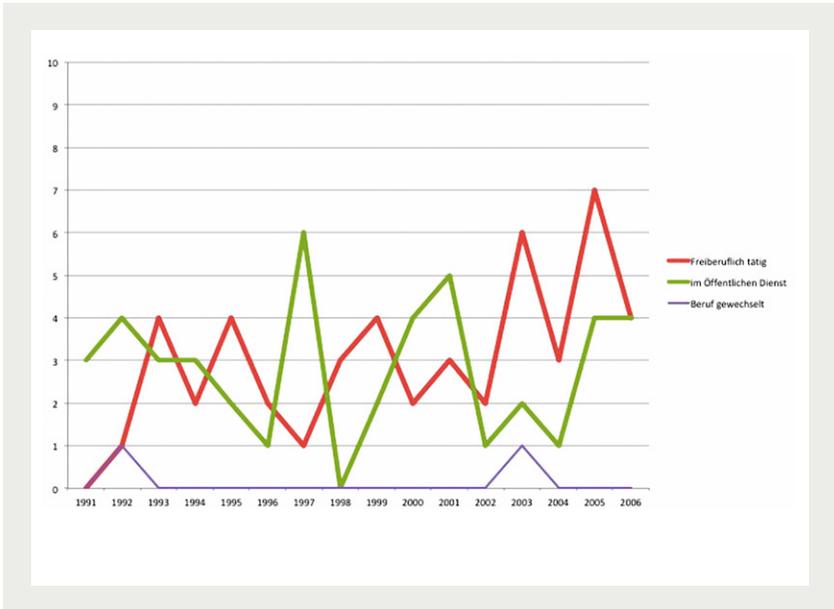


Abb. 1: Absolventenbefragung der TH Köln aus dem Jahr 2006; hier beispielhaft Daten für die Studienrichtung Objekt aus Holz und Werkstoffen der Moderne. Quelle: TH Köln

Outsourcing

Der betriebswirtschaftliche Fachbegriff Outsourcing bezeichnet die Entscheidung, im Betriebsablauf notwendige Tätigkeiten nicht von eigenem Personal erledigen zu lassen, sondern von Dritten (Dienstleistungs- oder Zulieferunternehmen) zu beziehen. Im deutschen Museumswesen ist die Vergabe der Gebäudereinigung und der Aufsicht in den Ausstellungsräumen weit verbreitet. Eine gängige Faustregel lautet *Do what you can do best – outsource the rest*: Outsourcing verweist auf einen Mangel an Know-how im eigenen Betrieb oder an qualifizierten Beschäftigten. Durch die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen möchte man höhere Effizienz und möglicherweise eine Kostenreduktion erreichen, schneller auf Veränderungen reagieren und auch dadurch die eigenen Kosten in Grenzen halten. Das Outsourcing

von Restaurierungsaufgaben signalisiert also zunächst die Erkenntnis, dass Kompetenzen im Hause fehlen oder das dafür notwendige Kapital fehlt. Daneben zeigt sich aber die Problematik, dass eine Museumsleitung wohl die Anforderungen an eine Gebäudereinigung formulieren und deren Leistung kontrollieren kann; Restaurierungsaufgaben sind aber deutlich komplexer.

Die Ergebnisqualität der Präventiven Konservierung und somit der alltäglichen Sammlungspflege kann nur indirekt beeinflusst werden; bei der Leistungserbringung entsteht eine Abhängigkeit von Drittunternehmen. Die Auftragsvergabe ist schwierig, da durch den fehlenden Berufsschutz auch Personen ohne grundständiges Studium in der Restaurierung und Konservierung Angebote einreichen können, sodass eingehende Angebote nicht befriedigend zu beurteilen sind. Auch wenn das gelöst wird, bleiben beispielsweise Differenzen in der Erledigung der eigenen Arbeitsdokumentation und der Verknüpfung mit der Museumsdokumentation als wesentliche Qualitätsfaktoren der Museumsarbeit.

Wenn freie Stellen im Bereich der Restaurierung und Konservierung nicht neu besetzt werden, verringert sich der Steuerungsaufwand für Restaurierungsvorhaben nicht. Folglich müssen die verbleibenden Beschäftigten diese Managementaufgaben zusätzlich übernehmen. Die Mehrheit der Museen beschäftigt keinerlei Personal mit restauratorischer Kompetenz und vergibt alle diese Arbeiten an Externe. Hier ist unklar, wie Entscheidungswege verlaufen, wenn Kompetenzen fehlen und möglicherweise auch die regionale Museumsberatung nicht unterstützen kann. Hinzu kommt, dass sich die Restaurierungsdisziplinen stark ausdifferenziert und spezialisiert haben; die Detailkenntnisse und fachliche Tiefe sind deutlich angewachsen, der richtige „Zutritt“ oder die Entscheidungsfindung für Fachfremde wird deswegen immer schwieriger.

Wenn eine der fünf Kernaufgaben der Museen, das Bewahren, zur ausgelagerten Dienstleistung wird, entsteht ein doppeltes Problem: Vielen Museumsverantwortlichen ist nicht klar, wie nahe sie ohne regelmäßige Pflege den kritischen Niveaus zum Kulturgutverlust sind. Die Museen und die Restaurierungs- und Konservierungswissenschaften stehen gemeinsam vor der Aufgabe, neue Organisationsformen oder Entscheidungswege zu entwickeln, um die Erhaltung der Sammlungen zu gewährleisten: Wenn alle Aufgaben der Restaurierung und Konservierung an selbstständige Externe outgesourct werden, bleibt zu klären, wie innerhalb der Organisationsstrukturen der Museen fachgerechte Entscheidungen zu diesen Vorhaben zustande kommen.

Die deutsche Museumsstatistik zählt 2017 6.771 Museen⁵, die sich in Größe, Struktur, finanzieller Ausstattung und fachlicher Ausrichtung sehr unterscheiden. Sehr vielen Museen dürfte eine professionelle Strategie im Hinblick auf die Bewahrung ihrer Sammlungen fehlen. Hier ist der Bedarf an Beratung und Unterstützung, um die Sammlungsbestände langfristig zu erhalten, groß. In größeren Häusern mit eigenem Fachpersonal müssen sich Restauratoren und Restauratorinnen um fast jede Restaurierungsfrage kümmern, auch wenn die Fragestellung nicht ihr Fachgebiet betrifft. Andere Museen stellen überhaupt keine Restaurierungs-Fachkräfte ein, um ganz bewusst für jede Aufgabenstellung die jeweils einschlägigen Fachleute beauftragen zu können. Das Problem der fehlenden wissenschaftlichen Kompetenz im eigenen Haus wird nicht wahrgenommen, da man davon ausgeht, dass die Zusammenarbeit mit hochspezialisierten Fachkräften alle Fragen abdeckt. Welche Gefahren es birgt, dass der restauratorische Blick für die eigene Sammlung und den täglichen Umgang mit dieser fehlt, wird nicht erkannt. Im Gegenteil, man meint, durch die Beauftragung externer Spezialisten und Spezialistinnen mehr Kompetenzen einbinden zu können, obwohl Outsourcing überwiegend im Schadensfall oder im Rahmen von Ausstellungsprojekten zustande kommt, selten für die alltägliche, kontinuierliche Pflege der Sammlung, die aber einen entscheidenden Teil des Arbeitsalltags ausmachen sollte.

Im Prinzip wäre für alle Museen, die eine eigene Sammlung beherbergen sowie Ausstellungen ausrichten, die Einrichtung einer Stelle für die Präventive Konservierung sehr sinnvoll. Fachkräfte für Präventive Konservierung können sich um die tägliche Sammlungspflege kümmern und zusätzlich für die jeweiligen Fragestellungen Spezialisten anfragen. Langfristig kann so eine Sammlung professioneller bewahrt werden. Da es unrealistisch ist, davon auszugehen, dass in der Zukunft jedes Museum restauratorische Fachkräfte anstellt, muss überlegt werden, wie die Qualität im Bewahren sichergestellt werden kann. Um hier Lösungen zu diskutieren, sollte man die Bedarfe der Museen kennen.

Die deutsche Museumsstatistik hat erstmals für 2015 Daten zu Konservierungs- und Restaurierungsaspekten erhoben.⁶ In den berichtenden Museen waren, unabhängig vom Museumstyp, Arbeiten an der Dauerausstellung

5 Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2017. Berlin: Institut für Museumsforschung SMB – SPK 2018, S. 7.

6 Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2015. Berlin: Institut für Museumsforschung SMB – SPK 2016, S. 66.

| Museumsart | Museen mit Angaben | Präsentation in der Dauerausst. | Präsentation in der Sonderausst. | Leihverkehr | Erwerbung | Sammlungspflege Depot | sonstiges |
|--|--------------------|---------------------------------|----------------------------------|-------------|-----------|-----------------------|-----------|
| 1 Volkskunde- und Heimatkundemuseen | 762 | 48,7 | 26,8 | 8,1 | 14,7 | 48,7 | 11,2 |
| 2 Kunstmuseen | 226 | 57,1 | 51,3 | 45,6 | 19,9 | 53,1 | 11,9 |
| 3 Schloß- und Burgmuseen | 66 | 72,7 | 15,2 | 19,7 | 3,0 | 33,3 | 12,1 |
| 4 Naturkundliche Museen | 86 | 54,7 | 26,7 | 20,9 | 16,3 | 65,1 | 16,3 |
| 5 Naturwissenschaftliche und technische Museen | 232 | 59,9 | 23,7 | 11,6 | 12,1 | 43,5 | 19,0 |
| 6 Historische und archäologische Museen | 112 | 54,5 | 27,7 | 25,0 | 14,3 | 54,5 | 20,5 |
| 7 Sammelmuseen mit komplexen Beständen | 17 | 70,6 | 88,2 | 70,6 | 35,3 | 64,7 | 17,6 |
| 8 Kulturgeschichtliche Spezialmuseen | 201 | 53,7 | 30,3 | 16,4 | 18,4 | 48,8 | 12,9 |
| 9 Mehrere Museen in einem Museumskomplex | 24 | 79,2 | 41,7 | 50,0 | 20,8 | 50,0 | 12,5 |
| Gesamt | 1.726 | 54,1 | 30,4 | 17,8 | 15,4 | 49,4 | 13,5 |

*) in Prozent pro Museumsart, Mehrfachnennungen möglich

Abb. 2: Anlässe für Konservierungs-, Restaurierungsarbeiten in deutschen Museen im Jahr 2015, getrennt nach Museumsarten. Quelle: Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2015. Berlin: Institut für Museumsforschung SMB – SPK 2016, S. 66, Tabelle 39.

und am magazinierten Sammlungsbestand (einschließlich Sammlungspflege) der wesentliche Anlass für Konservierungs- und Restaurierungsarbeiten. Die Kunstmuseen und die sogenannten Mehrspartenmuseen berichten zusätzlich einen sehr hohen Bedarf im Leihverkehr sowie für Sonderausstellungen (Abb. 2). Ein Bedarf, der sich durch die vielen Wechsel- und Sonderausstellungen ergibt und – abgesehen von der Bearbeitung des aktiven Leihverkehrs aus der eigenen Sammlung – mit Aufträgen an Selbstständige sinnvoll abzudecken ist. Eine Tätigkeit, die gut outgesourct werden kann.

Die Ressourcenverteilung der Berlinischen Galerie für das Jahr 2010 bildet die Aufwendungen an Sach-, Personal- und Gebäudekosten sowie den Personaleinsatz in Stunden ab, aufgeteilt auf die Kernaufgaben der

Museumsarbeit:⁷ Den geringsten Ressourcenanteil hat das Bewahren mit lediglich 2 Prozent der Gesamtressourcen, das Ausstellen hingegen den größten mit 52 Prozent. Die anderen Kernaufgaben liegen bei 7 (Vermitteln) oder 11 Prozent (Sammeln, Forschen); die Administration (Rubrik „Intern“) verbraucht 17 Prozent. Schaut man sich die Arbeitsstunden an, wird deutlich, dass die 1.656 Stunden für das Bewahren eine Vollzeitstelle ausmachen. Leider wird nicht angegeben, wie viele Arbeitsstunden eingekauft wurden. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Kernkompetenz Bewahren nur einen kleinen Teil der Ressourcen bindet.

Die aktuellen Arbeitsbedingungen für Restauratoren und Restauratorinnen

Die bereits erwähnte Umfrage des deutschen Verbandes der Restauratoren (VDR) aus dem Jahr 2017, an der 779 Verbandsmitglieder teilnahmen, ergab, dass 13,5 Prozent ein Beschäftigungsverhältnis mit Selbstständigkeit kombinieren, 29 Prozent sind abhängig beschäftigt – ohne dass der Typus der arbeitgebenden Seite genannt wird –, 37 Prozent sind selbstständig; vermutlich sind Inhaber einer Restaurierungsfirma mit mehreren Beschäftigten in der Minderheit.⁸ Auch wenn lediglich ein Drittel der im Berufsverband organisierten Restauratoren an der Umfrage teilgenommen haben, wird deutlich, dass sowohl die Selbstständigkeit wie die abhängige Beschäftigung eine Erwerbsmöglichkeit darstellen.

Die Erträge aus ihrer Berufstätigkeit schätzen beide Gruppen als unzulänglich ein. Fast zwei Drittel (64 Prozent) der im öffentlichen Dienst beschäftigten Restauratoren, Restauratorinnen sind mit ihrem Arbeitsentgelt unzufrieden.⁹ Betrachtet man die Eingruppierung, wird deutlich, woher die

7 R. Knappe: Ressourcentransparenz im Museum auf Basis der Vollkostenrechnung. Eingefügt im Kapitel 3.5, Die Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung. In: Schneidewind, Petra: Controlling im Kulturmanagement. Wiesbaden: Springer VS 2013, S. 64–80, hier: S. 74.

8 Auswertung der VDR-Mitgliederumfrage zur Situation der Restauratoren in Deutschland. In: FORWARD Forum Wissenschaftliches Arbeiten in Restaurierung und Denkmalpflege. Eine Bestandsaufnahme zum Europäischen Kulturerbejahr 2018. Bonn: Verband der Restauratoren 2017, S. 142–169; hier: S. 156.

9 Ebenda, S. 168.

Wenn Sie nach TVöD oder in Anlehnung an TvöD bezahlt werden, in welcher Entgeltgruppe sind Sie?

Mehrheitlich EG9 (42%). Männer sind tendenziell etwas besser eingruppiert. Höhere Vergütung mit zunehmendem Alter (ähnlich wie bei den Selbständigen).

| Im Detail: | EG6 | EG7 | EG8 | EG9 | EG10 | EG11 | EG12 | EG13 | EG14 | EG15 |
|-------------|------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|------|------|
| alle | 2,92 | 0,58 | 2,92 | 42,11 | 14,61 | 12,87 | 2,34 | 17,54 | 1,75 | 2,92 |
| Frauen | 3,55 | 0,71 | 2,84 | 44,68 | 16,31 | 9,93 | 2,84 | 17,02 | 0,71 | 2,13 |
| Männer | 0,00 | 0,00 | 3,33 | 30,00 | 6,67 | 26,67 | 0,00 | 20,00 | 6,67 | 6,67 |
| 21-30 Jahre | 9,09 | 4,54 | 9,09 | 45,45 | 4,54 | 0,00 | 4,54 | 22,73 | 0,00 | 0,00 |
| 31-40 Jahre | 1,69 | 0,00 | 1,69 | 42,37 | 20,34 | 13,56 | 1,69 | 15,25 | 1,69 | 1,69 |
| 41-50 Jahre | 2,38 | 0,00 | 2,38 | 50,00 | 16,66 | 11,90 | 2,38 | 16,66 | 0,00 | 0,00 |
| 51-60 Jahre | 2,63 | 0,00 | 0,00 | 34,21 | 13,16 | 18,42 | 2,63 | 18,42 | 5,26 | 5,26 |

(Anm.: Angaben in Prozent)

Abb. 3: Tarifentgelt von Restauratoren, Restauratorinnen im Öffentlichen Dienst (2017).
Quelle: VDR-Mitgliederumfrage zur Situation der Restauratoren in Deutschland.
In: FORWARD Forum Wissenschaftliches Arbeiten in Restaurierung und Denkmalpflege.
Eine Bestandsaufnahme zum Europäischen Kulturerbejahr 2018. Bonn: VDR 2017,
S. 142–169; hier: S. 168.

Unzufriedenheit kommt (Abb. 3): 42 Prozent werden nach Entgeltgruppe 9 bezahlt, 22 Prozent beziehen ein Entgelt, das die Anwendung von Kenntnissen aus einem Masterabschluss voraussetzt (Entgeltgruppen 13 bis 15).¹⁰

Das gewandelte Berufsbild des Restaurators hat auch Eingang in die neuen Entgeltordnungen des TVöD Bund (seit 1.1.2014) und des TVöD für die Kommunen (seit 1.1.2017) gefunden. Bis dahin lagen der Eingruppierung von Restauratoren die völlig veralteten Protokollerklärungen des BAT von 1968 zugrunde, auch nachdem 2005 der BAT durch den TVöD abgelöst worden war. Die Tarifverträge für den deutschen öffentlichen Dienst listen zwar überarbeitet, aber immer noch auf Basis der Protokollnotizen von

¹⁰ Ebenda, S. 168.

1968 detaillierte Eingruppierungsmerkmale für „Beschäftigte in der Konservierung, Restaurierung, Präparierung und Grabungstechnik“ (TV-L ohne Grabungstechnik) auf und weisen diesen eine große Bandbreite an Entgeltgruppen zu; sehr häufig werden Stellen also im unteren Bereich (EG 9 und 10) der Möglichkeiten bewertet, während die Beschäftigten eine höhere Eingruppierung als angemessen empfänden (die Entgeltgruppen reichen grundsätzlich von 1 bis 15, im angegebenen Tätigkeitsfeld beginnen sie mit Gruppe 4 und reichen im TV-L nur bis 13). Es sei dahingestellt, wie viele Arbeitgebende die Stimmungslage dadurch beeinflusst haben, dass sie unterschiedlich anspruchsvolle Tätigkeiten geschickt kombiniert haben – im deutschen öffentlichen Dienst wird das Entgelt gezahlt, dass der mehrheitlichen regelmäßigen Tätigkeit entspricht, auch wenn der Arbeitsplatz – zu weniger als der Hälfte der Zeit – höher zu vergütende Tätigkeiten umfasst. Unabhängig davon verbirgt sich hinter dieser Unzufriedenheit das Strukturproblem, dass viele Restauratoren und Restauratorinnen einen Masterabschluss haben, die jeweiligen Tarifmerkmale aber häufig Tätigkeiten beschreiben, für die nach Ansicht der Tarifparteien ein Bachelorabschluss ausreicht.

Bei den Selbstständigen sieht es nicht besser aus: Fast zwei Fünftel (37,7 Prozent) können nur „genügend“ oder gar nicht von ihrem ausgeübten Beruf leben.¹¹ Die begrenzte Höhe der tatsächlich erwirtschafteten Stundensätze selbstständiger Restauratoren, Restauratorinnen liefert dazu eine plausible Begründung: Stundensätze von

| | | |
|----------------|-----------|----------------|
| bis zu 30 Euro | berechnen | 7,77 Prozent, |
| bis zu 40 Euro | berechnen | 25,65 Prozent, |
| bis zu 50 Euro | berechnen | 45,08 Prozent, |
| bis zu 60 Euro | berechnen | 14,51 Prozent, |
| bis zu 70 Euro | berechnen | 5,00 Prozent, |
| über 70 Euro | berechnen | 2,00 Prozent; |

der arithmetische Mittelwert liegt bei 44,08 Euro/Stunde.¹² Es ist nur schwer vorstellbar, dass eine solche Situation sich nicht auf die Qualität der ausgeführten Arbeiten auswirkt, dass die unzufriedenstellende Bezahlung sowie die hohe Konkurrenz nicht qualitätsmindernd wirken. Jan Raue, der aktuelle

¹¹ Ebenda, S. 153.

¹² Ebenda, S. 165.

Präsident des Berufsverbandes VDR, meint dazu: „Es liegt auf der Hand: Eine gegenwärtig spürbar geringere Akzeptanz für Wissenschaftlichkeit auf dem Gebiet des Restaurierens und Konservierens, einhergehend mit einer drohenden Verschlechterung der Qualität auf diesem Gebiet.“¹³

Fazit

Offensichtlich sind Bewahrungsaufgaben in Museen weder einfach zu erfüllen noch problemlos an Externe zu vergeben. Dieser Beitrag hat etliche Aspekte angeschnitten, ohne sie schlüssig darstellen zu können: Beispielsweise mag der – im Verhältnis zum Gesamtbudget – geringe Etat für Bewahrungsaufgaben auf die gegenwärtige Dominanz der Ausstellungstätigkeiten verweisen oder vorwarnen, dass geringe tägliche Sammlungspflege zu einer Benachteiligung der Sammlung und zukünftig zu – vermeidbaren – Verlusten führen wird.

Nicht alle Tätigkeiten lassen sich Externen übertragen, da durch die reduzierte Sammlungskennntnis viele Probleme gar nicht erst erkannt werden. Outsourcen könnte sich hier negativ auf die Erhaltung der Sammlung auswirken. Grundsätzlich ist jedes Outsourcing mit Managementfunktionen verknüpft, die ebenfalls nicht aus dem Haus gegeben werden können (Planung, Auswahl des geeignetsten Angebots, Überwachung der Ausführung, qualitative Ergebniskontrolle); auch diese Tätigkeiten verlangen nach restauratorischer Fachkenntnis. Am klarsten umgrenzt und deswegen als die am besten zu verantwortende Outsourcing-Kandidatin erscheint die restauratorische Mitarbeit bei Wechselausstellungsprojekten, die besonders in Kunstmuseen einen wesentlichen Anteil der restauratorischen Aufgaben ausmachen.

Outsourcing gehört in den Argumentationszusammenhang, die Kosten vermeintlich im Zaum zu halten, möglichst flexibel Arbeitskräfte einzusetzen und das – teure – hauseigene Personal auf die Kernkompetenzen zu fokussieren. Darauf spielt die Formulierung des Beitragstitels an, dass Outsourcing Probleme bearbeitet – und neue schafft, beispielsweise die vermehrt erforderliche Beurteilung von Qualifizierungen, Qualitäten und gerechtfertigten Preisen. Dass das Problemfeld bereits gesehen wurde, zeigt die laufende Erweiterung der Normenreihe „Erhaltung des Kulturellen Erbes“. Es wäre eine

13 Raue, Jan: Mit Leiden- und Wissenschaft. In: FORWARD Forum Wissenschaftliches Arbeiten in Restaurierung und Denkmalpflege. Eine Bestandsaufnahme zum Europäischen Kulturerbejahr 2018. Bonn: Verband der Restauratoren 2017, S. 16–30; hier: S. 18.

Fachdiskussion wert, ob eine Honorarordnung für Konservierung und Restaurierung, vergleichbar jener für Architektur- und Ingenieurleistungen, zur Bewältigung des Problemfeldes beitragen könnte. Des Weiteren wäre zu diskutieren, wie die persönliche Qualifizierung zu erhalten ist. Eine Verpflichtung zur jährlichen Fortbildung, wie bei den Ärzten und Architekten stellt ein denkbare Modell dar, um aktuelles Wissen zu generieren.

Für Outsourcing sprechen die sich immer feiner ausdifferenzierenden Bedarfe und die darauf reagierenden Spezialisierungen in den Studienrichtungen. Die Spezialisierung ist ein Muss, nicht nur weil sie von den Berufsverbänden national und international (VDR, ICOM-CC, ECCO, ENCoRE) gefordert wird, sondern auch, um Kulturgut optimal zu erhalten. Schädler-Saub setzt dies in den Kontext des Studiums und fragt:

Birgt die Hochschulausbildung die Gefahr einer praxisfernen Verwissenschaftlichung der Restaurierung in sich? Nein! Es ist wichtig, Möglichkeiten der Spezialisierung anzubieten, wie zum Beispiel in Kunsttechnologie, Restaurierungsgeschichte oder Mikrobiologie, um den wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern. Aber das primäre Ziel der Hochschulausbildung bleibt es, umfassend qualifizierte Fachleute für die operative Praxis der Restaurierung auszubilden.¹⁴

Die Weiterentwicklung restauratorischen Wissens und der Spezialisierungen beruht auf einschlägiger Forschung, an der bislang Hochschulen die Hauptlast tragen, obwohl es leistungsstarke Forschungsmuseen und Museumskomplexe gibt.

Die Museumsrealität verlangt nach Spezialisierungen und gleichermaßen nach generalistischem Sachverstand, so wie die Hausarztpraxis neben den medizinischen Spezialisierungen ihre Position gut behaupten kann. Unverständlich ist, dass bislang die Fachrestauratoren, Fachrestauratorinnen der Präventiven Konservierung selten für diese generalistischen Aufgaben beauftragt oder angestellt werden. Auch die Präventive Konservierung ist eine Spezialisierung, aber eine, die das gesamte System betrachtet und einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt.

14 Schädler-Saub, Ursula: Anmerkungen zu Theorie und Praxis der wissenschaftlichen Restaurierung in der Baudenkmalpflege vom frühen 20. Jahrhundert bis heute. In: FORWARD Forum Wissenschaftliches Arbeiten in Restaurierung und Denkmalpflege. Eine Bestandsaufnahme zum Europäischen Kulturerbejahr 2018. Bonn: Verband der Restauratoren 2017, S. 57–66; hier: S. 62.

An qualifiziertem Personal für diese vielfältige Arbeit fehlt es nicht, denn von den Hochschulen kommen genügend Absolventen und Absolventinnen, die den Anforderungen des Marktes entsprechen. Eher scheint es an Verständnis und (pekuniärer) Wertschätzung für die restauratorische Arbeit zu mangeln – ein Text im Aufgabenheft der berufsständischen Vereinigungen.

So sachlogisch diese gebündelten Erörterungen auch klingen, so fern von vielen Museumsrealitäten sind sie auch: Die Mehrheit unter – wohl nicht nur den deutschen – Museen kennt die geschilderten Probleme nur aus der Perspektive, möglicherweise etwas an eine selbstständige Restauratorin vergeben zu können, oft aber ohne jede restauratorische Unterstützung arbeiten zu müssen, weil kein Budget für Honorarforderungen – in welcher Höhe auch immer – zur Verfügung steht und auch in Bundesländern mit leistungsstarker Museumsberatung diese nicht jede konservatorische Aufgabe übernehmen oder deren Bearbeitung fachlich begleiten kann.

Die fünf Kernaufgaben der ICOM-Definition sprechen lakonisch von „Bewahrung“, ohne an eine bestimmte Qualifikation oder ein Leistungsniveau zu appellieren. Wenn nicht die Verrichtung, sondern das Ergebnis zählt, öffnet sich die (bislang kaum gelöste) Frage, wie abgesichert werden kann, dass die Museen in ihrer Vielfalt, in ihren oftmals sehr begrenzten Möglichkeiten dem Anspruch der Kernaufgabe Bewahrung gerecht werden können, wenn bei ernsthafter Betrachtung das – vielen Museen ohnehin unerreichbar scheinende – Outsourcing diesen Anspruch nicht fehlerfrei bewältigt, sondern seinerseits neue Anforderungen eröffnet.