

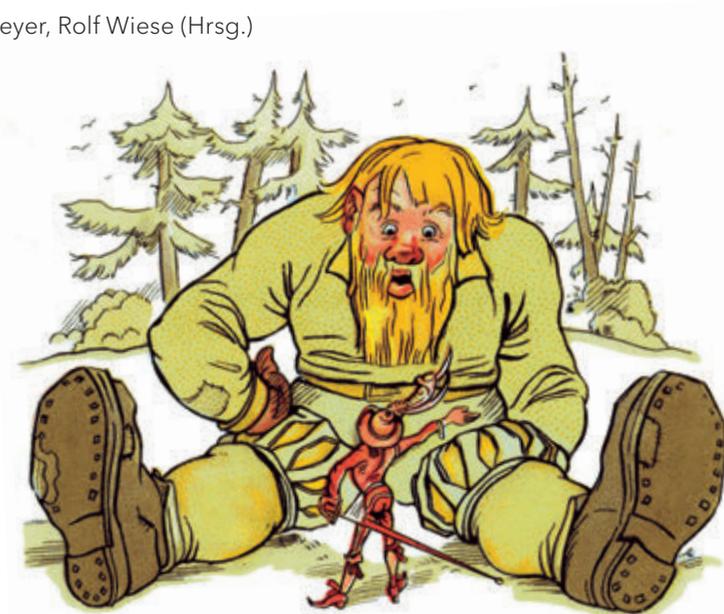


Museumsverband
Niedersachsen und
Bremen e.V.

Museumsmenschen

Menschen für Museen begeistern

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.)



16. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement

in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband
für Niedersachsen und Bremen e. V. und dem
Braunschweigischen Landesmuseum
6./7. November 2023 in Braunschweig

Schriftenreihe des
Arbeitskreises Museumsmanagement

herausgegeben von
Rolf Wiese und Matthias Dreyer
Band 25

zugleich

Schriftenreihe des
Museumsverbandes
Niedersachsen und Bremen e. V.

herausgegeben von
Rolf Wiese und Thomas Overdick
Band 7

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.)

Museumsmenschen

Menschen für Museen begeistern

16. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement
in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband für Niedersachsen
und Bremen e. V. und dem Braunschweigischen Landesmuseum
am 6. und 7. November 2023 in Braunschweig

Hannover 2023

Die Arbeit des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen e. V. wird gefördert durch:



Die Tagung ist eine Kooperation des Arbeitskreises Museumsmanagement mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. und dem Braunschweigischen Landesmuseum



**MUSEUMS
MANAGEMENT**



Redaktion: Dr. Matthias Dreyer
Lektorat: Giesela Wiese

Titelbild: Das tapfere Schneiderlein, aus: Märchen der Gebrüder Grimm,
©1937 Th. Knauer Nachf., Berlin

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-948181-10-9

© 2023 Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V.,
Rotenburger Straße 21, 30659 Hannover
Alle Rechte vorbehalten
Gedruckt bei Bartels Druck GmbH, Lüneburg

Zur Einführung

Was steht im Zentrum der Arbeit von Museen? Warum engagieren sich so viele Mitarbeiter*innen in den Häusern für die Bewahrung des kulturellen Erbes, für dessen Präsentation und Vermittlung sowie für dessen Transfer in aktuelle gesellschaftspolitische Debatten. Es ist der Mensch bzw. es sind die Menschen in unserer Gesellschaft, für die die gut 7.000 Museen in Deutschland in vielfältigster Weise aktiv sind. Zwischen Museen und Menschen besteht dabei ein wechselseitiges Verhältnis. Gesellschaftliche Verunsicherungen, wie z. B. durch den Ukraine-Konflikt, den Klimawandel oder die demographischen Veränderungen in unserem Land, wirken sich auf die Häuser und die Beziehung zu ihren Nutzer*innen aus.

Wie kann es in dieser Situation gelingen, Menschen für Museen zu begeistern – ob als Besucher*innen, Mitarbeitende oder Partner? Diese Frage stand im Mittelpunkt der 16. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. und dem Braunschweigischen Landesmuseum. Mit Menschen, für Menschen und von Menschen: Aus verschiedenen Blickwinkeln haben sich Expert*innen mit dem vielfältigen Austauschverhältnis zwischen Museen und Menschen auseinandergesetzt. Welche Anforderungen stellen die sich stetig wandelnden Bedürfnisse, Wünsche, Interessen und Erwartungen an Museen? Welchen Gewohnheiten und Verhaltensweisen unserer Gesellschaft stehen Museen in der Zukunft gegenüber? Haben Museen ausreichende Offenheit, Innovationskraft sowie den Veränderungswillen, um darauf angemessen einzugehen?

Der vorliegende Band präsentiert Überlegungen und Konzepte, die den Menschen in den Mittelpunkt der Arbeit von Museen stellen. Er dokumentiert gleichzeitig die 16. Museumsmanagementtagung, bei der sich am 6. und 7. November 2023 Expert*innen und Museumsprak-

tiker*innen in Braunschweig zur Frage „Quo vadis, homo musealis?“ ausgetauscht haben.

Wir danken sehr herzlich den Autor*innen, die mit ihren Beiträgen diesen Band und die Tagung ermöglicht haben. Den Mitgliedern des Arbeitskreises Museumsmanagement sind wir für die konzeptionelle Begleitung der Tagung verbunden.

Der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. mit Dr. Thomas Overdick und dem Team der Geschäftsstelle hat die Organisation und Finanzierung der Tagung sichergestellt – dafür ein großes Dankeschön. Die Durchführung der Tagung vor Ort in Braunschweig wurde in sehr angenehmer Atmosphäre vom Braunschweigischen Landesmuseum von Dr. Heike Pöppelmann und ihrem Team um Dominique Ortmann geleistet. Auch hierfür gilt unser großer Dank.

Wie bei allen vorherigen Bänden der Museumsmanagementtagungen hat Giesela Wiese auch das aktuelle Buch gewissenhaft korrigiert, wofür wir sehr dankbar sind. Die Redaktionsarbeit hat Agnetha Untergasmair unterstützt, die beim MVNB die Schriftenreihe des Verbandes betreut.

Für die gute Zusammenarbeit im Rahmen der Medienpartnerschaften danken wir schließlich Kultur Management Network und dem Fundraising magazin.

Dr. Matthias Dreyer und Prof. Dr. Rolf Wiese

Hannover, im November 2023

Inhalt

I. Grundlagen

Heike Pöppelmann

Vertrauen und Verantwortung als
Prinzip nachhaltigen Handelns im Museum. 11

Birgit Mandel

Museum für alle? Empirische Erkenntnisse zur Wahrnehmung von Museen
in der Bevölkerung und institutionelle und kulturpolitische Strategien eines
teilhabeorientierten Audience Development 25

II. Mit Menschen

Anna Greve

Wenn die Stadtgesellschaft mitspricht ...
Ein Museumskonzept im Spannungsfeld
zwischen kultureller Teilhabe und Inreach 45

Katrina Blach, Carolin Rothmund

„Dass man versteht, um was es geht.“
Gedanken zum Inklusionsbeirat im
Museum der bildenden Künste Leipzig 61

Sahra Latif und Mitglieder der „Entangled“-Gruppe

Entangled: Stuttgart-Afghanistan.
Verflechtungen von Geschichte(n), Sammlung(en), Menschen 79

Johannes C. Bernhardt

Das Postpartizipative Museum. Vom Beirat zur vernetzten Plattform. 97

III. Für Menschen

Ulrich Krempel

Das Museum mit allen Sinnen. 111

Sarah Metzler

HAUPTSACHE PUBLIKUM! Mit Besucher*innenforschung zu mehr
Qualität in der Museumsarbeit. 125

Tanja-Aminata Bah

Nachhaltig Diversität(en) stärken
Ein- und Aussichten aus dem Programm 360° im Altonaer Museum. 135

Samo Darian

Vom Land lernen: Kultureinrichtungen als Dauerbaustellen und ein
Museum als Werkstatt ländlicher Kultur. 149

Christian Gries

Der Mensch in der Mitte: Über Herausforderungen in Rollenbildern und
Kompetenzen der Museen im digitalen Wandel
Digitalisierung in Deutschland – ein Lagebild. 163

IV. Von Menschen

Dirk Heisig

Museumsarbeit im Angebot
Vom Nachfrager*innenmarkt zum Anbieter*innenmarkt. 177

Teresa Heidemann, Eva Seydl und Felicitas von Beughem

Ist Begeisterung genug? Zwischen Vorfreude und Angst – Sichten auf den
Berufseinstieg von Studierenden. 199

Oliver Rump

Ganz unten: Bürgergeld oder doch im Museum arbeiten?
Zur Beschäftigungs- und Entgeltsituation in Museen 203

Rolf Wiese

Ehrenamt neu denken

Perspektiven des freiwilligen Engagements in Museen229

Schriftenreihe des Arbeitskreises Museumsmanagement241

Schriftenreihe des Museumsverbandes für

Niedersachsen und Bremen e. V.244

Vertrauen und Verantwortung als Prinzip nachhaltigen Handelns im Museum

Heike Pöppelmann, Braunschweig

Vertrauen und Verantwortung sind zwei umworbene Schlagworte in Politik, Medienwelt und Wirtschaft, um Lösungsansätze in Zeiten der Vertrauenserosion der digitalisierten Gesellschaft zu entwickeln. Verstärkt durch die Corona-Krise ist jedoch die Frage nach dem Vertrauen der breiten Öffentlichkeit auch in wissenschaftliche Erkenntnisse aktueller denn je. Wissenschaftsskepsis gepaart mit Elitefeindlichkeit gehen bei einigen Gruppen mittlerweile so weit, dass die Ablehnung Eingang in politische Programme genommen hat.

Begegnet bin ich dem prominenten Begriffspaar „Vertrauen und Verantwortung“ im Titel eines 2022 erschienenen Artikels von Hans-Christoph Hobohm über das europäische Projekt ALMPUB „Archives, Libraries, Museums as Public Sphere Institutions in the Digital Age“ (Hobohm 2022). Im Rahmen von ALMPUB untersuchten Informationswissenschaftler, ob und wie Bibliotheken ihre „vor allem in den skandinavischen Ländern zugeschriebene Rolle, Verantwortung für die Förderung der Demokratie in der Gesellschaft zu übernehmen, angenommen [haben] und welche Bedingungen für ihr Gelingen vorliegen“ (Hobohm 2022, S. 1).

Teil des Projektes war eine Umfrage in 26 europäischen Ländern, die allerdings vor Ausbruch der Corona-Pandemie 2017 durchgeführt wurde. In der Studie fragte man nach dem Vertrauen in Institutionen und Personengruppen (vgl. Abbildung 1). Das Vertrauen in „Parteien/

Politiker“ hat dabei mit einem Wert von 4,4, auf einer Skala 1 bis 10, am schlechtesten abgeschnitten. Mit einem großen Abstand zu Justiz/Polizei (7) und Schulen (7,1) haben Archive, öffentliche Bibliotheken und Museen mit einem Wert von 8 das beste Ergebnis erzielt und gelten somit als die vertrauenswürdigsten Institutionen. In der Umfrage wurde jedoch nicht nach den Gründen gefragt, warum dies so ist. Hobohm vermutet, dass Bibliotheken, Archive und Museen (LAM)¹ als öffentliche Orte des kulturellen Erbes akzeptiert sind, die verlässlich, verantwortungsbewusst und transparent mit ihren Inhalten und mit der Vermittlung von Wissen umgehen. Sie gelten laut Hobohm als „nachhaltige und Qualität garantierende Institutionen“ (Hobohm 2022, S. 7).

Mit Rückgriff auf aktuelle Debatten zu „Vertrauenskrisen“ in Politik und Gesellschaft und auf philosophische Studien versucht Hobohm die Begriffe Vertrauen und Verantwortung zu definieren und Bezüge zu

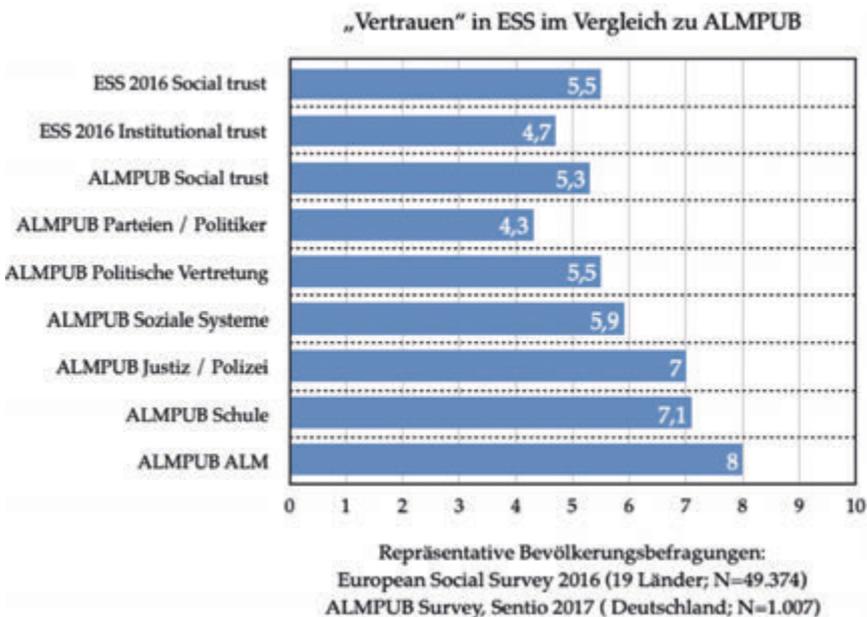


Abbildung 1: ALMPUB – Vertrauen in die Institutionen.

Quelle: Hans-Christoph Hobohm, *Vertrauen und Verantwortung. Kardinalsprinzipien der („Informations-“) Infrastruktur. Vortrag auf dem Symposium „Verantwortung der Informationswissenschaften“, Potsdam 25. Juni 2021. Information, in: Wissenschaft & Praxis 73/1, 2022, S. 4*

Informationseinrichtungen herzustellen. Sein theoretisches Rüstzeug findet er bei Niklas Luhmanns Standardwerk „Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“ (Luhmann 2014). Bei seinen Überlegungen stellte Hobohm fest, dass es wenige Studien und somit Reflexionen zur Frage des Vertrauens und der daraus entstehenden Verantwortung gibt. Die FAIR-Prinzipien² des Forschungsdatenmanagements sind für Hobohm ein Beleg, „dass das Thema aufgegriffen wird, aber vielleicht noch nicht weit genug reflektiert ist“ (Hobohm 2022, S. 7). In seiner Quintessenz sieht er den Einsatz von „Stewards“ als verpflichtende Aufgabe für Bibliotheken als eine Möglichkeit, die Verantwortung für das kulturelle Erbe, für die Transmission von Wissen und für das gesellschaftliche Gemeinwohl als Ganzes zu übernehmen. Hobohm wertet das hohe Vertrauen als Auftrag an die LAM-Institutionen, sich als gesellschaftliche Akteure demokratischer Gesellschaften zu akzeptieren und entsprechend zu handeln. Interessanterweise vergleicht er die Aufgabenqualität eines „Data-Stewards“ mit derjenigen eines Kurators in Kulturerbeerichtungen und sieht das „Stewardship“ als eine Art Vertiefung des Kuratierens in den informationswissenschaftlichen Handlungsfeldern (Hobohm 2022, S. 8).

Hobohms Überlegungen zu dem schönen Ergebnis des hohen Vertrauens in Archive, Bibliotheken und Museen haben mich inspiriert, publizistisch auf Spurensuche unter Museumsmenschen zu gehen. Drei Fragen stelle ich in den Mittelpunkt:

- Inwieweit ist man sich in den Museen des Vertrauens in die Institution und ihrer Arbeit bewusst?
- Welche Verantwortung bedeutet das durch das Publikum gesetzte Vertrauen für die Museumsteams?
- Finden sich bereits Handlungsempfehlungen für Museen als verantwortungsbewusst agierende Institution?

Inwieweit ist man sich des Vertrauens in die Institution und ihrer Arbeit bewusst?

Ohne dass Studien oder qualitative Befragungen vorliegen, wird generell eingeschätzt, dass Museen als zuverlässig und glaubwürdig gelten.³ Die seit Jahrhunderten bestehende, vergleichsweise stabile Institution „Museum“ liefert der breiten Öffentlichkeit offensichtlich eine Legitimation, die für Beständigkeit steht. Die Kombination „Vertrauen und Museum“ taucht wenig überraschend selbstverständlich in der Google-Suche auf. Dabei handelt es sich um Links z. B. auf Seiten der ICOM, des Deutschen Museumsbundes oder kulturpolitischer Medien.⁴ Inhaltlich stehen die ureigensten Aufgaben der Institutionen, die das kulturelle Erbe für zukünftige Generationen sammeln und bewahren, im Fokus. Neben dem Kulturgutschutz geht es ebenso um die Rolle von Museen in der Gegenwart und deren Transformation unter Berücksichtigung von Provenienzforschung, Kolonialismus, Partizipation, Diversität, Audience Development und Digitalität – alles Themen, die seit Ende der 90er Jahren intensiv diskutiert, erprobt und in zahlreichen Publikationen veröffentlicht wurden.

Diese Diskussionen der letzten Jahrzehnte zur Rolle des Museums als gesellschaftlicher Akteur liefern die Folie für die am 24. August 2022 in Prag von ICOM verabschiedete Museumsdefinition⁵:

“A museum is a not-for-profit, permanent institution in the service of society that researches, collects, conserves, interprets and exhibits tangible and intangible heritage. Open to the public, accessible and inclusive, museums foster diversity and sustainability. They operate and communicate ethically, professionally and with the participation of communities, offering varied experiences for education, enjoyment, reflection and knowledge sharing.”

„Ein Museum ist eine nicht gewinnorientierte, dauerhafte Institution im Dienst der Gesellschaft, die materielles und immaterielles Erbe erforscht, sammelt, bewahrt, interpretiert und ausstellt. Öffentlich zugänglich, barrierefrei und inklusiv, fördern Museen Diversität und Nachhaltigkeit. Sie arbeiten und kommunizieren ethisch, professionell und partizipativ mit Communities. Museen ermöglichen vielfältige

Erfahrungen hinsichtlich Bildung, Freude, Reflexion und Wissensaustausch.“

Die Studie "Museums and Trust" der American Alliance of Museums hat 2021 bestätigt, dass Museen großes Vertrauen genießen. Ähnlich wie in der europäischen Befragung von 2017 im Rahmen des Projektes ALMPUB vertraut man Personen und Institutionen wie Forscher*innen und Wissenschaftler*innen, NGOs, nationaler und lokaler Presse, US-Regierungsbehörden, Wirtschaft und sozialen Medien in einem geringeren Maße als den Museen. Nur Freunde und Familienangehörige erreichen einen höheren Wert als die Museen. Dabei spielt es kaum eine Rolle, um welche Museumsgattung es sich zwischen zoologischem Garten und historischem Museum handelt.

Der Blick auf die Gründe für das hohe Vertrauen ist lohnenswert (vgl. Abbildung 2).⁶ Die höchste Quote mit 50 % erreicht die Zustimmung zu einer faktenbasierten Arbeitsweise. Mit 46 % Zustimmung folgt die Präsentation von originalen bzw. authentischen Objekten. Hohe Aufmerksamkeit verdient mit 36 % Zustimmung der Befragten die Einschätzung, dass Museen ihrem Publikum ermöglichen, eigene Schlussfolgerungen zu ziehen. 35 % gehen von der Neutralität des

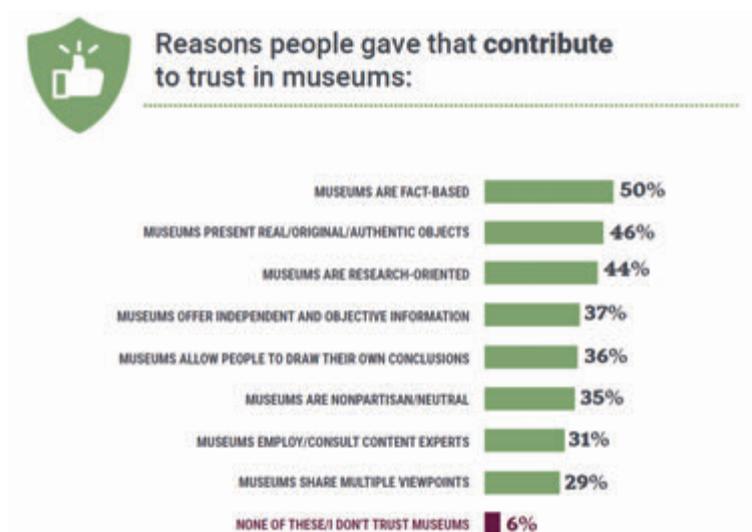


Abbildung 2: American Alliance of Museums – Gründe für Vertrauen in Museen.
Quelle: <https://www.aam-us.org/2021/09/30/museums-and-trust-2021/>

Museums aus. 48 % stimmten der Aussage zu, dass Museen nicht notwendigerweise eine politische Agenda, aber eine Meinung oder einen Standpunkt vertreten. Bei der Frage nach der Neutralität vertraten 48 % die Ansicht, dass Museen stets neutral sein sollten, 30 %, dass sie eine Ansicht vertreten können, und 21 %, dass Museen Position beziehen können oder sollten.

Das Publikum differenziert sich jedoch bei Berücksichtigung des Alters, der Ausbildung und der politischen Einstellung in dem jeweiligen Zustimmungsprofil. Ohne tiefer einzusteigen, spiegelt sich hier beispielsweise ein Ergebnis der Theaterstudie von Birgit Mandel aus dem Jahr 2020. Mandel stellte fest, dass bei der jüngeren Generation die geringsten Zustimmungswerte für eine öffentliche Förderung von zumindest auf bisherigem Niveau festgestellt werden konnten (Mandel 2020).

Wie schon eingangs hingewiesen, liegen für Deutschland oder für die EU nach meiner Kenntnis keine vergleichbaren qualitativen Untersuchungen zu den Gründen für den Vertrauensvorschuss in Museen vor. Aktuell findet die Besucher*innen-Studie Sentomus in mehreren europäischen Ländern, u. a. auch in Deutschland, statt.⁷ Im Vordergrund steht das Museumserlebnis, das Angebot und das Wohlbefinden der Besucher*innen, es steht also die Wahrnehmung der Kultureinrichtung als dritter Ort im Vordergrund. Die Studie Sentomus ragt durch ihre leichte Zugänglichkeit der Teilnahme für jeden Museumstypus und jede Museumsgröße heraus. Es wäre wünschenswert gewesen, die Befragung um den Aspekt des Vertrauens und um die Position der Institution als gesellschaftlicher Akteur zu ergänzen.

Welche Verantwortung bedeutet das durch das Publikum gesetzte Vertrauen für die Museumsteams?

Eine im September 2019 vorgestellte und so nicht verabschiedete Fassung der Neudefinition von Museen durch ICOM löste weltweit kontroverse Diskussion aus. Neben vielen Punkten stand nicht nur die Einschränkung auf Museen mit Sammlung(en) und die Länge der Definition im Mittelpunkt der Debatten, sondern auch die Äußerungen

über Museen als Räume der politischen und sozialen Gerechtigkeit. Ein häufig in der Diskussion genanntes Argument gegen die Formulierung war die Annahme, dass viele Museen aufgrund politischer Vorgaben ausgeschlossen würden und dass die Definition von Allgemeinplätzen durchgesetzt sei.

Ein Blick auf die Leitideen des Fachdiskurses zur kulturellen Teilhabe der letzten Jahrzehnte ist erhellend bei der Frage nach der Form von Verantwortung in der Institution Museum. Während der 90er Jahre lagen Kulturmarketing und ein nachfrageorientiertes Angebot mit dem Aufkommen der Blockbuster-Ausstellungen im Fokus. Seit den 2000er Jahren stehen kulturelle Bildung, Vermittlung und Inklusion unter Berücksichtigung von Audience Development im Vordergrund. Im Zuge dieser Orientierung stellte sich die Frage nach der Diversität des Publikums. Die Debatte zur kulturellen Teilhabe sowie die Etablierung der Provenienzforschung führten zu einer weiteren Sensibilisierung des musealen Kanons bei Themen und Objektauswahl in Ausstellungen und Sammlungen. Wer wird repräsentiert und wer nicht? Auch die Frage nach divers aufgestellten Teams spielt eine gewichtige Rolle in dieser Diskussion. Förderung von Diversität in den Teams selbst erfolgte z. B. punktuell durch das Programm „Artist in Residence“ (2026/17) vom Museumsverband Niedersachsen und Bremen e. V. (Lochmann 2019) oder mit dem mehrjährigen Programm „360° – Fonds für die Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes.⁸

Parallel dazu und sich gegenseitig befruchtend entwickelte sich das Konzept des Dritten Ortes (Third Place), der erstmals von dem Soziologen Ray Oldenburg 1989 geprägt wurde. Museen konzipieren eine Willkommenskultur, so dass sich das Publikum wohl fühlt und immer wieder gerne kommt. Die Ausstellungen und das Vermittlungsprogramm regen zum Nachdenken und zur Kommunikation an. Die Institution versteht sich als guter Gastgeber, der Menschen unterschiedlicher Gruppierungen unabhängig von ihrer Herkunft und ihrer sozialen Milieus in einem Raum ohne Hierarchien zusammenbringt und somit zur Gemeinschaftsbildung beiträgt (Mandel 2020).

Wie kann man das Ergebnis der Debatten und Programme bewerten? Vor dem Hintergrund der intensiven Auseinandersetzungen im Bereich des Audience Developments und der daraus folgenden pro-

zessualen Transformation in den letzten zwanzig Jahren hat sich das Selbstverständnis von Museen und deren Rolle als gesellschaftlicher Akteur grundlegend verändert, wie es auch die neue Museumsdefinition von 2022 verdeutlicht. Das klassische Aufgabenfeld Bewahren, Sammeln, Forschen, Ausstellen und Vermitteln hat sich erweitert. Museen beziehen ihr Publikum ein und zeigen Haltung.

Die Debatten beispielsweise zum Umgang mit kolonialen Objekten oder im Kontext von NS-Raubgut belegen, dass Museen mit ihren Sammlungen, Forschungen, Ausstellungen und mit ihrer Vermittlung eine beachtliche Rolle in der Gesellschaft spielen. Der Neutralitätsmythos wird in der Museumspraxis zunehmend in Frage gestellt (Pöppelmann 2019 und Sandell/MacLeod/Brouwer/Cuzzola 2020): Museen und Ausstellungsorte sind keine neutralen Räume mit objektiven Narrativen. Ausstellungen sowie die Präsentation und Auswahl der Objekte sind immer durch bestimmte Perspektiven, Interessen und Fragestellungen der Gegenwart geprägt, beeinflusst durch Machtverhältnisse oder politische und gesellschaftliche Kontexte. In diesem Zusammenhang steht auch die Zusammensetzung des Publikums und die Möglichkeit bzw. Fähigkeit der Mitwirkung divers aufgestellter Gruppen.

Finden sich bereits Handlungsempfehlungen für Museen als verantwortungsbewusst agierende Institution?

Das jahrelange Ausprobieren und Experimentieren von und mit partizipativen Projekten hat ergeben, dass isolierte Vorhaben keinen nachhaltigen Erfolg kreieren. Mittlerweile ist man sich einig, dass eine Transformation der Programmatik notwendig ist.⁹ Grundvoraussetzung dafür ist, dass Museen und ihre Teams die Erkenntnis verinnerlichen, welche Wirkungsmacht und welches Potential ihre Arbeit hat. Die Kampagne „Museums Change Lives“ der britischen Museums Association nimmt dieses Potential von Museumsarbeit auf und vergibt jedes Jahr dazu einen Award.¹⁰

Eine weitere Empfehlung ist die Herstellung von Transparenz von musealer Arbeit und von Entscheidungsprozessen, um zu vermitteln, wie Wissen produziert wird, verbunden mit der Klarlegung von Gren-

zen der bisherigen Erkenntnisse und des Handelns. Mit der Provenienzforschung hat sich unsere Sensibilität von politischer und gesellschaftlicher Relevanz zu Präsentationsformen geschärft. Welche emotionalen Debatten damit ausgelöst werden können, zeigte schon die Reaktion der Feuilletons auf die Sonderausstellung der Bremer Kunsthalle „Der blinde Fleck. Bremen und die Kolonialzeit“ 2017, die Titel von Werken, deren Entstehungsprozesse und Provenienzen in Zusammenarbeit mit betroffenen Communities in damals radikal empfundener Konsequenz präsentierten (Rauterberg 2017).¹¹ Dieses Projekt ist ein gelungenes Beispiel für ein zentrales Merkmal des Museums als gesellschaftlicher Akteur, und zwar in seiner Funktion als Ort des Diskurses. Somit kann das Museum Raum für den Austausch von Ideen und von verschiedenen Sichtweisen und Erfahrungen bieten. Auf diese Weise wird den Besucher*innen ermöglicht, sich mit unterschiedlichen Themen auseinanderzusetzen, zu reflektieren und eine eigene Meinung zu bilden. Museen verstehen sich heute verstärkt als Plattformen und können somit zu einem besseren Verständnis von gesellschaftlichen Herausforderungen beitragen. Verbunden ist damit eine museale Kernaufgabe, nämlich die Bildungsarbeit mit ihren Angeboten für ein lebenslanges Lernen, so dass die Fähigkeiten zur kritischen Auseinandersetzung mit Diskursen unterstützt werden können.

Durch den langjährigen Transformationsprozess zur Publikumsorientierung und der damit verbundenen Entwicklung zum eigenen Selbstverständnis als gesellschaftlicher Akteur haben Museen meines Erachtens die Fähigkeit erworben, stringenter und zügiger auf aktuelle Debatten mit vielfältigen Konzepten zu reagieren und damit Haltung zu zeigen. Dazu möchte ich einige Projekte zu einer der großen, womöglich zentralsten Herausforderung unserer Gegenwart, dem Klimawandel und der Nachhaltigkeit, aufgreifen.¹² 2022 traten Museen in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit, wie man es sich in der Museumsszene nicht hatte vorstellen können: Klimaaktivist*innen klebten sich an Kunstwerke. Aber nicht nur mit Klebe-Performances tauchen Museen im Zusammenhang mit dem Klimawandel und der Energiekrise auf. Parallel zur allgemein geführten öffentlichen Debatte über Einsparungen und schmerzhaftes Einschnitte angesichts der steigenden Energiepreise und der knappen Gasreserven nicht nur infolge des

russischen Angriffskrieges auf die Ukraine wird nun auch in der Presse vermehrt über klimatisierte Museumsräume und konservatorische Anforderungen zum Erhalt der Sammlungen diskutiert.

Ausstellungen zur Thematik sind schon seit vielen Jahren präsentiert worden.¹³ Nachhaltigkeit ist nun auch als strukturelles Konzept in den Institutionen selbst angekommen, wie einige Beispiele der letzten Jahre zeigen. Die Ende 2019 gegründete Gruppe von ICOM Deutschland – Young Professionals haben im November 2020 die AG Nachhaltigkeit gebildet. Das Braunschweigische Landesmuseum hat 2020 als Ziel für die Sanierung des am Burgplatz gelegenen Hauptstandortes, des Vieweghauses, die Idee eines „Grünen Museums“ entworfen. Bei den ausführenden Ministerien für Wissenschaft und Kultur sowie für Finanzen herrschte Einigkeit, dieser „Vision“ zu folgen und ein grünes Konzept zu realisieren. Das 2020 aus einer Fertigungshalle umgebaute Zentraldepot des Landesmuseums folgt bereits den Aspekten der Nachhaltigkeit (Ortmann/Pöppelmann 2022). Wegen seines erweiterten Klimaspektrums, seiner Bauweise und dem Low-Tech-Prinzip benötigt das Depot vergleichsweise wenig Energie. Der Deutsche Museumsbund gründete die „Arbeitsgruppe Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Museum“ und die Jahrestagung 2023 widmete sich der Nachhaltigkeit unter dem Titel „Ins Handeln kommen: Klimaschutz im Museum“. 2021 formierte sich außerdem Museums for Future Germany als loser Zusammenschluss von Museen und Mitarbeitenden. Die Tiroler Museen wiederum reagierten 2022 über das Projekt #noclimartchange mit einem Kommunikationsangebot an die Aktivist*innen, in dem das Museumspublikum eingebunden war.¹⁴

Birgit Mandel bringt es 2020 auf den Punkt, dass sich Museen nicht nur für ihren eigenen Sektor verantwortlich fühlen sollten, sondern auch für das gesellschaftliche Zusammenleben in einer Stadt oder Region. Sie geht so weit, daran den Erhalt einer vielfältigen, öffentlich geförderten Kulturlandschaft zu knüpfen (Mandel 2020). Ähnlich empfiehlt Hobohm ausgehend vom Vertrauen des Publikums in die LAM-Institutionen, sich als gesellschaftlicher Akteur demokratischer Gesellschaften zu akzeptieren und entsprechend zu handeln. In Hochschulen und Forschungsinstitutionen nimmt der Transfair von Wissen sowie die Entwicklung neuer Vermittlungsformate mittlerweile einen

deutlich höheren Stellenwert ein. Auch in diesen Institutionen gilt die Vermittlung von Wissenschaft in die Öffentlichkeit als Teil des eigenen Selbstverständnisses von gesellschaftlicher Verantwortung. Es herrscht Konsens, dass Vertrauen als eine bedeutende Voraussetzung für einen gelingenden Wissenstransfer gilt. Wie geht man dabei mit der einhergehenden Komplexität und den Grenzen, Unbestimmtheiten und Unschärfen von Wissenschaft um? Hierbei würde sich eine konsequente und nicht nur an einzelne Forschungsprojekte gebundene Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Museen anbieten.

Dass die Verinnerlichung des erweiterten Aufgabenfeldes gemäß ICOM-Museumsdefinition und damit die Akzeptanz der Rolle als gesellschaftlicher Akteur nicht von heute auf morgen geht, ist unstrittig. Nach dem Prinzip der kleinen Schritte lassen sich jedoch Transformationsprozesse und Veränderungen in überschaubare und machbare Schritte einteilen.

Anmerkungen

- 1 Die Einrichtungen Bibliotheken, Archive und Museen werden im Folgenden abgekürzt als LAM, von englisch Libraries, Archives, Museums.
- 2 FAIR-Prinzipien für Forschungsdaten: Findable, Accessible, Interoperable, Re-Usable (Auffindbar, Zugänglich, Interoperabel, Wiederverwendbar).
- 3 Vgl. z. B. <https://www.open-talk.ch/interview/audience+-und-audience+story/>.
- 4 Vgl. z. B. <https://sensmus.hypotheses.org/>, <https://www.lab-bode-pool.de/de/t/museum-bewegen/gesellschaftlich-relevant-sein/museum-als-gesellschaftlicher-akteur/?material=das-museum-als-gesellschaftlicher-akteur> oder <https://icom-deutschland.de/de/icom-deutschland/handlungsfelder.html>.
- 5 <https://icom-deutschland.de/de/nachrichten/551-neufassung-der-icom-museumsdefinition-beschlossen.html> und <https://icom-deutschland.de/de/component/content/article/635-klarheit-geschaffen-offizielle-deutsche-uebersetzung-der-neuen-definition-fuer-museen-veroeffentlicht.-2.html?catid=31&Itemid=114>.
- 6 <https://www.aam-us.org/2021/09/30/museums-and-trust-2021/>.
- 7 <https://www.sentomus.eu/>.

- 8 https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/transformation_und_zukunft/detail/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft.html (letzter Abruf 14. Juli 2023).
- 9 Zu einer kritischen Perspektive vgl. Salguero (2020).
- 10 <https://www.museumsassociation.org/campaigns/museums-change-lives/#> (letzter Abruf am 16. Juli 2023).
- 11 <https://www.kunsthalle-bremen.de/de/view/exhibitions/exb-page/der-blinde-fleck> (letzter Abruf 16. Juli 2023).
- 12 Hier gibt es selbstverständlich gegenteilige Ansichten. Die Meinung, dass Museen sehr lange gebraucht haben, Nachhaltigkeit als Aufgabenfeld zu entdecken, vertritt: <http://museumsforfuture.org/tpost/2mfrk3mlz1-20-warum-museen-erst-jetzt-nachhaltig-h> (letzter Abruf 14. Juli 2023).
- 13 Einige Beispiele aus Niedersachsen sind: <https://www.klimahaus-bremerhaven.de/>, <https://www.museum-am-schoelerberg.de/dauerausstellung-2/>, <https://www.kunsthalle-wilhelmshaven.de/de/ausstellungen/zwei-meter-unter-null>, <https://3landesmuseen-braunschweig.de/staatliches-naturhistorisches-museum/ausstellungen/archiv/die-gruene-sahara> oder <https://3landesmuseen-braunschweig.de/staatliches-naturhistorisches-museum/ausstellungen/archiv/planet-30->.
- 14 <https://www.museumsbund.at/museumspraxis/klimaaktivismus-im-museum-ein-dialogischer-ansatz> (letzter Abruf 14. Juli 2023).

Literaturhinweise

- Hobohm, H.-C. (2022): Vertrauen und Verantwortung. Kardinalsprinzipien der („Informations-“) Infrastruktur. Vortrag auf dem Symposium „Verantwortung der Informationswissenschaften“, Potsdam 25. Juni 2021. Information, in: Wissenschaft & Praxis 73/1, 2022, 1-11.
- Lochmann, H. (Hrsg.) (2019): Diversität und Migration im Museum. Neue Heimat in Niedersachsens Museen / Museen verbinden Welten. Schriftenreihe des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen e. V., Hannover.
- Luhmann, N. (2014): Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 5. unv. Aufl., Konstanz.
- Mandel, B. (2020): Sich nützlich machen für das gesellschaftliche Zusammenleben - Neue Leitbilder für öffentlich getragene Kultureinrichtungen, in: KULTURELLE BILDUNG ONLINE. <https://www.kubi-online.de/artikel/sich-nuetzlich-machen-gesell>

schaftliche-zusammenleben-neue-leitbilder-oeffentlich-getragene (letzter Abruf 9. Juli 2022).

- Ortmann, D./Pöppelmann, H. (2022): Chancen ergreifen. Das „grüne“ Zentraldepot des Braunschweigischen Landesmuseums, in: museums:zeit - Mitteilungsblatt Museumsverband Niedersachsen und Bremen e. V., Bd. 79, 12/2022, S. 13 f. Auch veröffentlicht unter: <https://3landesmuseen-braunschweig.de/braunschweigisches-landesmuseum/nachhaltigkeit> (letzter Abruf 14. Juli 2023).
- Pöppelmann, H. (2019): Das Museum als Labor des gesellschaftlichen Diskurses, in: Lochmann, H. (Hrsg.) (2019): Diversität und Migration im Museum. Neue Heimat in Niedersachsens Museen / Museen verbinden Welten. Schriftenreihe des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen e. V., Hannover, S. 21–23.
- Rauterberg, H. (2017): Mit ***** fängt es an. Die Kunsthalle Bremen erforscht in einer couragierten Ausstellung ihre koloniale Geschichte. Das Ergebnis ist verheerend, in: Die Zeit, Nr. 36, 2017. https://www.zeit.de/2017/36/kunsthalle-bremen-blind-fleck-kolonialismus-ausstellung?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (letzter Abruf 16. Juli 2023).
- Salguero B. (2020): Zur Museumsdefinition: Ringen um eine neue Identität, in: Schweizer Museumszeitschrift 16, S. 20–25. <https://www.museums.ch/publikationen/revue/schweizer-museumszeitschrift-16/zur-museumsdefinition.html> (letzter Abruf 21. August 2023).
- Sandell, R./MacLeod, S./Brouwer, C./Cuzzola, C. (2020): Das Museum als gesellschaftlicher Akteur. <https://www.lab-bode-pool.de/de/t/museum-bewegen/gesellschaftlich-relevant-sein/museum-als-gesellschaftlicher-akteur/> (letzter Abruf 16. Juli 2023).

Zur Autorin

Dr. Heike Pöppelmann, studierte Ur- und Frühgeschichte, Geschichte und Geologie an den Universitäten Köln und Bonn. 1997 Promotion: „Das spätantik-frühmittelalterliche Gräberfeld Jülich, Kr. Düren“. 1997–2000 war sie Volontärin am Landesmuseum für Natur und Mensch Oldenburg. Von 2000–2010 übernahm sie die Abteilungsleitung Archäologie am Kulturhistorischen Museum Magdeburg. Seit 2010 ist sie Direktorin des Braunschweigischen Landesmuseums in Braunschweig.

Museum für alle?

Empirische Erkenntnisse zur Wahrnehmung von Museen in der Bevölkerung und institutionelle und kulturpolitische Strategien eines teilhabeorientierten Audience Development

Birgit Mandel, Hildesheim

Der Artikel stellt einige zentrale Erkenntnisse aus der Kulturbesucher*innenforschung im Allgemeinen und der Museumsbesucher*innenforschung im Besonderen dar und fragt nach den Faktoren, die Zugänglichkeit von Museen verhindern, und solchen, die sie befördern können. Es werden Ziele und Strategien eines teilhabeorientierten Audience Development beschrieben, nicht nur für die Gewinnung neuen und anderen Publikums, sondern auch um Museen selbst in ihren Programmen und Strukturen zu verändern, um sie zukunftsfähig zu machen.

Gefragt wird abschließend danach, wie Kulturpolitik eine chancengerechtere kulturelle Teilhabe an Museen fördern kann im Vergleich von Cultural Governance Strategien in Deutschland und England.

1 Museum für alle?

Erkenntnisse über die (Nicht-)Besucher*innen von Museen

Vor allem im Zuge des postpandemischen Publikumsschwunds hat die Frage danach, wer die öffentlich geförderten Einrichtungen besucht

und warum so viele dies nicht oder nicht mehr tun, an Aufmerksamkeit gewonnen. Wie zugänglich sind die Museen in Deutschland, wer nutzt diese mit welchen Erwartungen und wer fühlt sich dort nicht willkommen aufgrund welcher Barrieren?

Selbstverständlich haben Museumsbesucher*innen unterschiedliche Motive und Interessen, die u. a. entsprechend dem Alter, Geschlecht, sozialen Milieu, dem jeweiligen Anlass für einen Museumsbesuch und der Art des Museums sowie auch aufgrund der jeweiligen persönlichen Interessen und Rezeptionspräferenzen variieren (vgl. Falk 2011). Dennoch gibt es einige allgemeine Erkenntnisse zu Besuchen von Kultureinrichtungen und von Museen.

Verschiedene Besucher*innen- und Bevölkerungsstudien zeigen immer neu, dass nur ein kleiner Anteil der Bevölkerung zu den Stammnutzer*innen der öffentlich geförderten Kultureinrichtungen gehört, mehrheitlich formal hoch gebildet, häufiger weiblich und zunehmend älter. Bei nachwachsenden Generationen lässt das Interesse an klassischen Kulturformen signifikant nach, vor allem im Bereich Theater und klassische Musik, während visuelle Kultur stärker nachgefragt ist. Bevölkerungsbefragungen der letzten zehn Jahre zeigen v. a. bei jüngeren Menschen ein hohes Interesse an Ausstellungen und bildender Kunst insbesondere im zeitgenössischen Bereich (Zentrum für Kulturforschung/Keuchel 2012b). Kino/Film und Popmusik sind die beliebtesten Kultursparten in der Bevölkerung insgesamt, an dritter Stelle liegen Museen/Ausstellungen (Zentrum für Kulturforschung/Keuchel 2012a). Auch eine aktuelle Bevölkerungsbefragung bestätigt, dass Kino (51 %) und Rock-/Pop-Konzerte (49 %) die beliebtesten außerhäusigen kulturellen Aktivitäten sind. Hingegen waren nur 16 % mindestens dreimal im Museum und nur 7 % mindestens dreimal im Theater (Bertelsmann-Stiftung 2023). Das stärkste Interesse erfahren Feste und Events in der Umgebung; Unterhaltung ist die häufigste Erwartung an Kulturbesuche (Mandel 2020).

Insgesamt gehörten 2012 nur ca. 10 % der Bevölkerung zu den regelmäßigen Besucher*innen außerhäusiger Kultureinrichtungen (dreimal und mehr pro Jahr), ca. 40 % zu den Gelegenheitsbesucher*innen und 50 % zu den Nichtbesucher*innen. Bei den Museen war der Anteil des Gelegenheitspublikums, zu dem auch Schulklassen und tou-

ristische Besucher*innen gehören, deutlich höher und der Anteil der Nichtbesucher*innen mit 6 % deutlich niedriger (Deutsche Orchester-vereinigung/Zentrum für Kulturforschung 2011).

Vor allem Museen in touristisch attraktiven Städten und Blockbuster-Sonderausstellungen verzeichnen seit vielen Jahren Besucherrekorde. Denn Museen werden häufig im Kontext von Urlaubsreisen als „Sehenswürdigkeit“ besucht, um die Besonderheit einer Stadt oder Region auch im Kontext von Museumsobjekten zu erfahren, oder auch nur, um einen Regentag zu überbrücken. Das bewirkt eine höhere soziale Durchlässigkeit im Museumspublikum als etwa im Theaterpublikum, das sehr viel homogener bildungsbürgerlich geprägt ist.

Allerdings zeigt eine Studie für Berlin, dass die massiven Besuchsrückgänge im Nachklang der Corona Pandemie von bis zu 30 % in allen Kultureinrichtungen vor allem durch das Wegbleiben des Gelegenheitspublikums geprägt sind (Institut für Kulturelle Teilhabeforschung/Renz/Allmanritter 2022). Das bedeutet, dass die Homogenität des klassischen Kulturpublikums zugenommen hat. Auch aktuelle Daten des Instituts für Museumsforschung für die Pandemiejahre zeigen, dass die Besuche stark zurückgegangen sind. Die mit Abstand meisten Besuche hatten die Kunstmuseen und vor allem Museen in Großstädten (Institut für Museumsforschung 2023).

Obwohl es inzwischen vor den international bekannten Museen vor allem an touristisch attraktiven Orten wieder Besucherschlangen gibt, haben viele andere Museen nur wenige Besucher*innen. Das kann auch damit zusammenhängen, dass Museen für viele Menschen noch immer mit Imageattributen wie „verstaubt“, „langweilig“, „Musentempel“ oder aber mit intellektueller und körperlicher Anstrengung und weniger mit Unterhaltung, Freizeit, Entspannung verknüpft werden. Denn die wichtigste Erwartung an Kulturbesuche allgemein sind 1. gute Unterhaltung, 2. etwas live erleben, 3. gute Atmosphäre (Zentrum für Kulturforschung/Keuchel 2012a).

Als zentrale Motivationen für Museumsbesuche werden in einer Publikumsbefragung parallel genannt: Soziale Aktivität, Unterhaltung, Schönheit und Besonderheit des Originals, ästhetischer Genuss sowie Bildung (Wegner 2015). Museumsbesuche sollen also weniger dem Wissenszuwachs im engeren Sinne dienen als vielmehr der ästheti-

schen Anregung in einem erweiterten Sinne. Dies lässt sich gut in dem Begriff der „Kulturellen Bildung“ zusammenfassen, in dem die Dimensionen Emotionalität, sinnliche Wahrnehmung und kognitive Reflexion zusammenwirken (vgl. Handbuch Kulturelle Bildung 2012 und folgende Jahrgänge).

Weitere mögliche Barrieren auf der Subjektebene sind neben der Sorge, Bedürfnisse nach Unterhaltung und Entspannung im Museum nicht befriedigen zu können, sowie häufig in Befragungen genannte Faktoren wie mangelnde Zeit und mangelnde Finanzen, die Sorge Ausstellungen nicht zu verstehen, die Codes nicht zu kennen oder sich in diesem Setting unwohl zu fühlen.

Dem entsprechen institutionelle Barrieren auf Seiten der Museen, die Zugänglichkeit verhindern: Dazu können zu hohe Eintrittspreise und nicht passende Öffnungszeiten gehören sowie vor allem auch Präsentationsformen und kuratorische Konzepte, die als überkomplex und unverständlich wahrgenommen werden, weil sie vorrangig nach fachwissenschaftlichen Kriterien konzipiert sind. Hinzu kommt, dass viele Museumsorte oft wenig Aufenthaltsqualität haben.

Doch obwohl die klassischen Kultureinrichtungen, zu denen auch ein Großteil der öffentlich geförderten Museen gehört, nur von einem kleinen Teil der Bevölkerung regelmäßig genutzt werden, gelten sie für die große Mehrheit als wertvoll für die Gesellschaft (Mandel/Timmerberg 2008 und Mandel 2020). So plädierten etwa in einer Bevölkerungsbefragung 86 % dafür, die hohe öffentliche Förderung von Kultureinrichtungen wie Theater beizubehalten. Geringere Zustimmung gab es bei den Jüngeren (Mandel 2020). Besonders hohe Wertschätzung erfahren Angebote kultureller Bildung für Kinder und Jugendliche (Mandel/Timmerberg 2008 und Mandel 2020).

Diese Zustimmungswerte können als eine gute Basis angesehen werden, um Kultureinrichtungen so zu gestalten, dass sie nicht nur abstrakt als gesellschaftlich wertvoll gelten, sondern von deutlich mehr Menschen auch als relevant und bereichernd für ihr persönliches Leben wahrgenommen werden.

2 Ziele, Strategien, Instrumente und Wirkungen von Audience Development

Ziele und Strategien

Mit welchen Strategien kann es gelingen, Museen zu kognitiv wie emotional anregenden und nahbaren kulturellen Orten für einheimische wie touristische Besucher*innen gleichermaßen zu machen?

Strategien von Kulturorganisationen zur systematischen Generierung und Bindung von Besucher*innen lassen sich unter dem Begriff des Audience Development zusammenfassen, der Anfang der 1990er Jahre in den angelsächsischen Ländern entwickelt wurde. Audience Development zeichnet sich durch einen integrativen Ansatz aus, der Elemente des Kulturmarketings und der Kulturvermittlung auf Basis von Kulturnutzer*innenforschung strategisch zusammenbringt und damit Kulturbesucher*innen nicht (nur) als Kund*innen, sondern vielmehr als Subjekte einer ganzheitlichen Erfahrung im Rahmen eines Kulturbesuchs begreift und der auch kulturelle Bildungsprozesse einschließt (vgl. Mandel 2016 und Walker-Kuhne 2005).

Im internationalen Diskurs werden die Zielsetzungen von Audience Development in der Regel unterschieden in eher ökonomische und eher sozialpolitische Anliegen, wobei v. a. im US-amerikanischen Diskurs konstatiert wird, dass die Fokussierung auf gemeinnützige, teilhaberorientierte Ziele auch ökonomisch positive Effekte haben kann (u. a. Walker-Kuhne 2005 und Borwick 2012).

Audience Development kann sich also auf quantitative Marketingziele beschränken als Steigerung von Besuchszahlen und Einnahmen wie auch kultur- und bildungspolitisch motivierte Ziele wie soziale Inklusion und die Erweiterung der Diversität im Publikum verfolgen. Im englischsprachigen Diskurs wird dafür unterschieden in einen „Mainstream-Approach“, bei dem es um möglichst hohe Auslastungszahlen geht, und einen „Missionary Approach“, der die „Mission“ verfolgt, bestimmte unterrepräsentierte Zielgruppen als neues Publikum zu adressieren (vgl. Hayes/Slater 2002).

Die Audience Agency England differenziert die Ziele von Audience Development in: Widening Audiences (Extended Marketing), um die potentiell Interessierten zu erreichen, Deepening Relationships with existing audiences (Taste Cultivation und Audience Education), um die bestehenden Besucher*innen v. a. durch Vermittlungsangebote noch stärker zu binden, sowie Diversifying Audiences (Cultural Inclusion), um bisherige Nichtbesucher*innen zu erreichen (Audience Agency 2016).

Im angelsächsischen Diskurs werden Strategien weiter unterschieden in den „product-led“ Ansatz, bei dem es darum geht, für bestehende künstlerische Produktionen und Programme ein passendes Publikum zu gewinnen, und den „target-led“ Ansatz, der die zu erreichenden (neuen) Zielgruppen in den Mittelpunkt stellt und sich auch in seiner Programmpolitik und Ausrichtung an deren Interessen orientiert (Kawashima 2006).

Audience Development aus einer rein marketingorientierten, ökonomischen Perspektive wird versuchen, die am leichtesten, weil bereits potentiell interessierten Zielgruppen zu adressieren, um mit möglichst geringem Aufwand eine hohe Auslastung zu schaffen. Audience Development mit dem Anspruch, bislang unterrepräsentierte Gruppen als Besucher*innen im Sinne von Teilhabe-Ermöglichung zu gewinnen, bedarf deutlich größerer Anstrengungen, die von Outreach-Formaten, Kooperationen mit Sozial- und Bildungseinrichtungen über Programmveränderungen bis zur Neuausrichtung der Leitziele und Veränderung der Strukturen einer Kulturorganisation reichen können.

Instrumente

In der Praxis lassen sich v. a. folgende Instrumente des Audience Development identifizieren:

- Besucher*innen- und Nicht-Besucher*innenbefragungen
- Genaue Definition der avisierten Publikumsgruppen
- Markenbildung: Sich als Institution und als attraktiver und zugänglicher Ort klar positionieren

- Aufmerksamkeitsmanagement: Vielfältige Kommunikationsformen für die avisierten Zielgruppen und Kampagnen
- Gestaltung attraktiver Rahmenbedingungen: Preis, Distribution, Service (u. a. Atmosphäre, gastronomische Angebote, Freundlichkeit des Personals)
- Neue Formate: Outreach und interdisziplinäre, kommunikative Events
- Entwicklung personaler, medialer und kuratorischer bzw. dramaturgischer Vermittlungsformate und Projekte kultureller Bildung
- Bindung des Stammpublikums durch Fördervereine und Mitgliedschaften
- Zusammenarbeit mit Multiplikatoren und Kooperationen mit Institutionen außerhalb des Kultursektors (z. B. Schulen, Betriebe, Jugendzentren, Sportvereine)
- Partizipative Arbeit mit neuen Besucher*innen/Teilnehmer*innen und Einbezug in die Entwicklung von Programmen
- Und nicht zuletzt: Attraktive Programme entsprechend der Interessen der avisierten Gruppen (Mandel 2013).

In welcher konkreten Ausgestaltung und welchem Mix diese Instrumente erfolversprechend eingesetzt werden können, hängt wesentlich von den zu erreichenden Zielgruppen und ihrem soziokulturellen Kontext ab.

Ausgehend von den Erkenntnissen Bourdieus zu den Ausschlussmechanismen, die mit der Rezeption bestimmter hoch-kultureller Kulturformen verbunden sind für diejenigen, die nicht zu den elitären Klassen mit entsprechendem Status und kulturellem Kapital verfügen, empfiehlt Dubois folgende Ansätze für ein teilhabeorientiertes Audience Development:

1. Target social dispositions for visiting or non visiting
2. provide people with the required codes to understand certain art forms and pedagogic support
3. de-sacralise and humanise cultural institutions (Dubois 2011, S. 503).

Er plädiert für eine Vermittlung, die einerseits die notwendigen Codes zur Entschlüsselung bestimmter Kunstwerke sowie institutioneller Kontexte liefert und andererseits zur Ent-Mystifizierung von hochkulturellen Programmen beiträgt und Kultureinrichtungen nahbar und subjektiv erfahrbar macht.

In der Vermittlungsarbeit von Kultureinrichtungen in Deutschland zeigt sich jedoch die Tendenz, dass diese häufig entkoppelt vom „Kernprogramm“ arbeiten und die von der Vermittlungsabteilung neu entwickelten Projekte und Formate oft keine Auswirkungen auf die Inhalte, Programmatik und Strukturen haben. Wie Tyradell in seinem Buch über „Müde Museen“ schreibt:

„Zwar ist es richtig, dass sich die Vermittlungsbemühungen vervielfacht haben und die Museen auf weit elaboriertere Angebote und Formate zurückgreifen können. (...) Die Ausstellungen selbst haben sich in dieser Hinsicht jedoch kaum verändert. Im Kern bauen sie auf den Besucher, den sie erzogen haben. Vermittlungsangebote werden in der internen Logik der Museen eher als zweite Schicht angesehen, die sich schützend um die Ausstellung legt. Sie erfüllt den Zweck, die eigentlichen Inhalte unangetastet zu lassen“ (Tyradelles 2014, S. 82).

In einer breit angelegten EU-Studie zu den Erfolgsfaktoren von Audience Development mit dem Ziel, vor allem ein neues, eher jüngeres Publikum für Kultureinrichtungen zu gewinnen, wurde neben anderen Kriterien dementsprechend der Faktor des „organisatorischen Wandels“ als zentral eingestuft: „a welcoming place, digital strategies, active participation and co-creation, (innovative) programming, organizational change and leadership“ (European Commission/Bollo et al. 2017).

Eine niedrighschwellige Willkommenskultur mit freundlichem Personal, guter Atmosphäre und gutem Service zu schaffen lässt sich unter dem Marketingbegriff der Servicepolitik zusammenfassen. Digitale Strategien sind sowohl in der Kommunikationspolitik und dem Aufmerksamkeitsmanagement wie in der Angebotsgestaltung von Bedeutung.

Partizipation und Ko-Kreation bedeuten eine aktive Gestaltungsrolle des Publikums und Einfluss auf die Programmausrichtung und räumen diesem im Sinne des target-led-Ansatzes Einfluss auf die Kul-

tureinrichtung ein. Dem entsprechen die Erfahrungen aus amerikanischen Audience Development Evaluationen von Walker-Kuhne, die als Fazit formuliert:

“Audience Development is the process of engaging, educating and motivating diverse communities to participate in a creative, entertaining experience as an important partner in the design and execution of the arts.” (Walker-Kuhne 2005, S. 10) Walker-Kuhne hebt in ihrer Definition nicht nur hervor, dass Kulturelle Bildung und Unterhaltung zusammenwirken, sondern betont zudem, dass die (neu) zu erreichenden Publikumsgruppen auch aktiven Einfluss auf die Programm-Gestaltung haben.

Das in der EU-Studie genannte Erfolgskriterium des „(innovative) programming“ benennt den zentralen Einfluss des kulturellen Angebots, das für das avisierte Publikum attraktiv sein muss und entsprechend nachfrageorientiert gestaltet. Gleichzeitig wird aber auch das Kriterium eines „innovativen“ Programms genannt. Programme sind so zu gestalten, dass sie zwar bei den Interessen eines breiten Publikums ansetzen, aber dennoch nicht nur Altbekanntes und bereits Populäres wiederholen.

Der in der EU-Studie zudem identifizierte Aspekt von Führung und Change Management als Erfolgskriterium für ein Audience Development, das auf ein neues, anderes Publikum zielt, basiert auf der Erfahrung, dass auch die Team-Zusammensetzung und langjährig gewachsenen hierarchischen Strukturen in Kultureinrichtungen verändert werden müssen, um durchlässiger zu sein für veränderte gesellschaftliche Ansprüche und um schneller auf Interessen neuer, anderer Publikumsgruppen reagieren zu können. Bereits in einer ersten Evaluation der “New Audiences for the Arts“- Programme des Arts Council England wurde als zentrales Ergebnis benannt: “Successful organisations model internally what they wish to express externally - If you want to change your audience, you first have to change yourself.” (Arts Council England/Morton-Smith 2004, S. 12)

Wirkungen von Audience Development Programmen

Aus den bisherigen Studien und Evaluationen lässt sich konstatieren, dass kurzfristige Erfolge im Audience Development nur im Teilbereich des „Extended Marketing“ zu erzielen sind: Durch forcierte Kommunikationskampagnen für Programme und Kultureinrichtungen sowie aufsehenerregende besondere Events lassen sich Aufmerksamkeit und Nachfrage bei den bereits grundsätzlich interessierten, aber noch nicht oder nicht mehr erreichten Publikumsgruppen erzielen (Torreggiani 2016, Mandel 2013, Hayes/Slater 2002 und Kawashima 2006).

Auch angesichts dieser Erkenntnisse wird von einigen der „missionary approach“ im Audience Development in Frage gestellt und stattdessen vorgeschlagen, sich auf die bereits potentiell Interessierten und das Gelegenheitspublikum zu konzentrieren, statt in missionarischer Absicht diejenigen erreichen zu wollen, die gar kein Interesse an den klassischen Kunst- und Kulturprogrammen haben (Hayes/Slater 2002 und Torreggiani 2016).

Eine eigene Studie zu öffentlichen Theatern in NRW (Mandel 2013), die dezidiert bisherige junge Nicht-Besucher*innen mit migrantischem Hintergrund erreichen wollten, zeigte, dass diese tatsächlich nur durch die explizite Einladung und partizipative Einbindung in gemeinsame künstlerisch-kulturelle Projekte mit den Theaterschaffenden erreicht werden konnten. Zugleich wurde deutlich, dass die Teilnehmenden, obwohl sie die Projekte als sehr bereichernd für ihr Leben wahrgenommen hatten, dennoch nicht zum Stammpublikum der „regulären“ Programme im Theater wurden. Diese wurden von ihnen weiterhin als nicht interessant wahrgenommen.

Ein zentraler Grund dafür, warum selbst in Ländern wie England, in dem es seit Anfang der 1990er Jahre massive staatliche Audience Development Programme gibt, die soziale Zusammensetzung des Hochkulturpublikums relativ homogen geblieben ist, wird darin gesehen, dass deren Programme mehrheitlich an einer kleinen, hochgebildeten Elite ausgerichtet sind: „Low engagement is more the effect of a mismatch between the public’s taste and the publicly funded cultural offer – posing a challenge of relevance as well as accessibility.“ (Warwick Commission/Neelands et al. 2015, S. 7)

Insofern wird seit einigen Jahren im Audience Development Diskurs darüber debattiert, ob der Begriff überhaupt geeignet ist im Kontext einer teilhabeorientierten Arbeit von Kultureinrichtungen: "Building Communities, not Audiences" – der amerikanische Kulturwissenschaftler Borwick schlägt stattdessen den Ansatz des „Community Building“ vor, bei dem es darum geht, Kultureinrichtungen in teilhabeorientierte Kulturorte zu transformieren (Borwick 2012).

3 Neue, teilhabeorientierte Leitbilder für Museen

Dass Museen sich weiterentwickeln müssen, um zukunftsfähig zu bleiben, wird seit längerem diskutiert. Massive Veränderungen in den kulturellen Interessen in der Bevölkerung u. a. durch Migration und Digitalisierung und neue gesellschaftliche Herausforderungen in Bezug auf sozialen Zusammenhalt einer zunehmend heterogenen Gesellschaft haben die Ansprüche an das Museum verändert. Zunehmend wird erwartet, dass sie über ihre Aufgaben des Sammelns, Bewahrens, Forschens und Ausstellens hinaus pro-aktiv Verantwortung für (kulturelle) Bildung, für Lebensqualität und für sozialen Zusammenhalt übernehmen.

Auch im neuen Leitbild von ICOM kommt eine Erweiterung der Ausrichtung von Museen als zugängliche Orte für viele einschließlich der partizipativen Arbeit mit Communities zum Ausdruck:

„Ein Museum ist eine nicht gewinnorientierte, dauerhafte Institution im Dienste der Gesellschaft, die materielles und immaterielles Kulturerbe erforscht, sammelt, bewahrt, interpretiert und ausstellt. Öffentlich zugänglich, barrierefrei und inklusiv fördern Museen Diversität und Nachhaltigkeit. Sie arbeiten und kommunizieren ethisch, professionell und partizipativ mit Communities. Museen ermöglichen vielfältige Erfahrungen hinsichtlich Bildung, Freude, Reflexion und Wissensaustausch.“ (ICOM Deutschland 2022)

Eine Arbeitshilfe des Badischen Landesmuseums hat in Kooperation mit einem US-amerikanischen Museumsteam für solche Neu-Positionierungs-Prozesse u. a. folgende Leitfragen entwickelt:

„Wie können wir das Publikum ins Zentrum des Museums stellen? Wie können Museen Objekte und wissenschaftliche Erkenntnisse kontextualisieren, um den Menschen zu helfen, ihrem Alltag Bedeutung zu geben? Wie können wir Menschen mit fesselnden Geschichten zusammenbringen, die ihren Interessen entsprechen? Wie können Museen Inklusivität und Mitgestaltung durch Communities in die reguläre Praxis integrieren? Wie können wir Museumserlebnisse gemeinsam mit den Mitgliedern unserer Communities gestalten? Wie können Museumserlebnisse Verbindungen zwischen verschiedenen Communities mit unterschiedlichen Erfahrungen herstellen?

Wie können Museen die gelebten Erfahrungen und Beiträge der Besucher*innen mit ebenso viel Respekt behandeln wie die traditionelle Wissenschaft? Wie können Museen Versammlungsorte für die Community sein? Wie können Museen zu Orten werden, an denen sich alle willkommen und relevant fühlen?“ (Badisches Landesmuseum in Kooperation mit Cooper Hewit Interaction Lab 2022, S. 34-37)

Neue Leitbilder für teilhabeorientierte Museen gehen über vielfältige Vermittlungsformate sowie die Re-Kontextualisierung und Neu-Definition kanonisierter Inhalte noch hinaus: Das Museum als „dritter Ort“ im Sinne von „home away from home“ (Oldenburg 2001) soll niedrigschwelliger Treffpunkt für die Bevölkerung sein. Im Ansatz des „Community Buildings“ (Borwick 2012) sollen Museen Mitverantwortung für die Lösung aktueller Herausforderungen einer Stadt/eines Stadtteils in Kooperation mit anderen kommunalen Playern übernehmen. Museen würden dann ihre Räume, Infrastruktur, das soziale und kreative Kapital ihrer Mitarbeitenden nicht nur für die Konzeption und Präsentation von Kunst und Kultur einsetzen, sondern sich für unterschiedliche soziale und politische Belange in ihrem Umfeld, gemeinsam mit anderen Akteuren, engagieren.

Solche weitgehenden Transformationen sind jedoch für klassische Kultureinrichtungen mit langjährig gewachsenen Strukturen, Abteilungen und etablierten Leitbildern sehr voraussetzungsvoll und brauchen eine entsprechende Steuerung durch staatliche Kulturpolitik.

4 Teilhabeorientierte Kulturpolitik im Vergleich zwischen Deutschland und England

In England fordert die staatliche Kulturpolitik bereits seit den 1990er Jahren von den geförderten Einrichtungen, dass sie nachweislich bislang unterrepräsentierte Publikumsgruppen mit ihren Programmen erreichen. Seit New Labour gibt es einen klaren Fokus auf kulturelle Teilhabe mit dem Ziel sozialer Inklusion (Kawashima 2006). Zentrale Ziele werden vom nationalen Ministerium für Digitales, Kultur, Medien und Sport für einen verbindlichen Zeitraum definiert. Der Arts Council England, der sich weniger als Verwaltung, denn als Development Agentur versteht, setzt diese in operationalisierbare und messbare Kriterien um und organisiert die Bewerbungs- und Evaluations-Verfahren für die Kultureinrichtungen. Deren Konzepte, wie sie die vorgegebenen Ziele erreichen wollen, entscheiden über die Förderung. Die Gesamtfördersumme für Kunst und Kultur ist deutlich geringer mit ca. 4,5 Milliarden Euro für die Gesamt-UK (DCMS 2022) im Vergleich zu 14 Milliarden Euro in Deutschland 2020 (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2020/2022).

Um die Zugänglichkeit der Museen zu fördern, erhalten die Besucher*innen in England seit 2001 freien Eintritt in die ständigen Sammlungen aller 15 nationalen, öffentlich geförderten Museen und Galerien. Dies führte nachweislich zu einer massiven Steigerung der Besuchszahlen. In allen Museen gibt es öffentlich zugängliche Aufenthaltsbereiche mit W-Lan und verschiedenen gastronomischen Angeboten.

Während es in England nur 15 nationale Museen sowie ca. 1.800 akkreditierte Museen gibt, hat Deutschland ca. 7.000 Museen.

Deutschland zeichnet sich in seiner Kulturlandschaft durch eine weltweit einzigartige Dichte an fest institutionalisierten, dauerhaft öffentlich geförderten Kultureinrichtungen aus. Von Seiten der Kulturpolitik gibt es kaum Vorgaben an die von ihr geförderten Einrichtungen, vor allem hält sie sich aus allen programmatischen und inhaltlichen Zielsetzungen heraus.

Die grundgesetzlich geschützte Kunstfreiheit und das Prinzip der institutionellen Anbieterförderung sollen in Deutschland eine Art „kulturelle Grundversorgung“ der Bevölkerung auf hohem künstlerischem Niveau gewährleisten.

risch-kulturellen Niveau gewährleisten, weitgehend unter Ausschluss von Marktmechanismen und politischer Einflussnahme. Die Entscheidung darüber, was künstlerisch und kulturell wertvoll ist, wird an Expert*innen auf der Anbieterseite (z. B. Intendant*innen, Direktor*innen, Kurator*innen) delegiert und nicht bzw. nur sehr begrenzt dem Votum des Publikumsgeschmacks und den kulturellen Interessen in der Bevölkerung ausgesetzt, durch die eine Verflachung der Qualität und eine „Mainstreamisierung“ der staatlich geförderten Kulturangebote befürchtet wird.

Grundsätzlich lassen sich zwischen England und Deutschland also sehr unterschiedliche Normen im Umgang mit Kunst und Kulturförderung identifizieren, die sich auch auf die Kulturpolitik für Kulturelle Teilhabe auswirken:

In England werden die meisten Einrichtungen nur temporär gefördert mit der Auflage, bestimmte kulturpolitische Ziele zu erfüllen, während in Deutschland ein breites, institutionalisiertes, öffentliches Kulturangebot dauerhaft vorgehalten wird, weitgehend ohne Vorgaben an die Einrichtungen.

In England gibt es eine starke Orientierung an der Nachfrage und an Unterhaltungsansprüchen eines breiten Publikums („Fördern was ankommt“), während in Deutschland Angebotsorientierung mit Qualitätsmaßstäben des Kern- und Fachpublikums Vorrang hat („Fördern was es schwer hat“).

Während in England das Paradigma gilt, dass die Künste und die geförderten Kultureinrichtungen nützlich sein sollen für die Gesellschaft, für soziale Aufgaben und für die Wirtschaft, plädiert man in Deutschland für eine zweckfreie Förderung und Freiheit vor Instrumentalisierung von Kunst und Kultur.

Auch aufgrund der Erkenntnis, dass sich mit Audience Development nur bedingt die soziale Zusammensetzung des Kulturpublikums verändern und damit kulturelle Teilhabegerechtigkeit geschaffen werden kann, gibt es im aktuellen Zehn-Jahres-Strategieplan 2020 bis 2030 des Ministeriums und Arts Council England mit dem Titel „Let’s engage“ einen noch radikaleren Strategiewechsel: Statt der Vorgabe, „Hochkultur“ für diverse Bevölkerungsgruppen zugänglich zu machen,

steht nun die Förderung von kultureller Kreativität in der Bevölkerung, in Schulen und in den Kommunen im Vordergrund.

Entsprechend geht es in der aktuellen Förderphase auch nicht mehr um Audience Development im engeren Sinne, sondern um Community Building, Kulturelle Bildung und Kreativitätsförderung insgesamt in der Bevölkerung: "By 2030, we want England to be a country in which the creativity of each of us is valued and given the chance to flourish (...) This Strategy is based on the need to recognise and celebrate the creative lives of everyone in this country, and its success will depend on our ability to understand and champion a wider range of culture than we have before, including in the amateur, voluntary and commercial sectors." Explizit wird darauf hingewiesen, dass man sich dabei von einem normativen Kulturverständnis verabschiedet und alle kulturellen Ausdrucksformen als gleichwertig begreift: "We do not believe that certain types or scales of creative activity are inherently better or of greater value than others." Die Förderungswürdigkeit von Kultureinrichtungen wird maßgeblich danach bewertet, inwieweit ihnen kulturelles Community Building gelingt und sie die Bevölkerung vor Ort aktiv einbeziehen in ihre Arbeit: "In future, we will judge organisations for the way in which they reflect and build a relationship with their communities, as well as for the quality and ambition of their work." (Arts Council England 2022)

Eine solche Neu-Orientierung in der Programmatik von Kulturpolitik und Kultureinrichtungen ist in Deutschland mit seiner ganz anderen kulturpolitischen Tradition und seinem zentralen Paradigma der Autonomie von Kunst, Kultur und Kultureinrichtungen nicht möglich. Dennoch lohnt es sich darüber nachzudenken, wie Kulturpolitik pro-aktiv öffentlich geförderte Einrichtungen darin unterstützen kann, sich wirklich zu öffnen für ein breites Publikum durch verbindlichere Vorgaben für den Anteil von partizipativen Projekten, für Kooperationen mit diversen Bildungs-, Sozial- und Jugendeinrichtungen, mit der Öffnung der Museumsinfrastruktur auch für externe Nutzer*innen und Veranstaltungen oder durch Programmbeiräte, in denen eine Stadtbevölkerung repräsentiert ist.

5 Fazit: Menschen für Museen begeistern

Museen haben das Potential, Menschen zu begeistern: Sie bieten authentische Objekte und Räume von besonderem kulturellen und symbolischen Wert. Sie stehen in ihrem Gestus des Bewahrens für wertorientiertes, nachhaltiges Handeln. Sie ermöglichen in selbstbestimmter Rezeption sinnliche Erlebnisse, vielfältige visuelle und kognitive Anregungen und ästhetisch-kulturelle Selbstbildungsprozesse.

Um unterschiedliche Menschen zu begeistern, müssen sie in ihrer Ausrichtung und Gestaltung nahbar werden, für viele Menschen relevante Themen aufgreifen, spannend erzählen und emotionalisieren. Dem steht meiner Beobachtung nach vor allem die immer noch zentrale Orientierung an hochkomplexen, fachwissenschaftlichen Maßstäben, Kriterien und Ansprüchen entgegen. Nicht die Wertschätzung eines breiten Publikums ist von Bedeutung, sondern die Legitimation bei den eigenen Peers. Begründet wird das in der Regel mit dem Qualitätsanspruch, der nicht durch Komplexitätsreduktion und Unterhaltungsbedürfnisse beeinträchtigt werden dürfe. Was Qualität ist, wird dabei von den eigenen Fach-Communities definiert.

Um zu einem unverzichtbaren Ort für eine Stadtgesellschaft zu werden, müssen Museen diese Haltung verändern. Kulturpolitik sollte sie dabei unterstützen und Änderungen durch konkrete Zielsetzungen einfordern.

Museen sind nicht nur Orte des Bewahrens und Erforschens herausragender kultureller Artefakte, sondern zugleich Freizeit- und Kommunikationsorte, die unterhalten, Spaß machen, besondere Erlebnisse und sinnliche Erfahrungen ermöglichen, an denen sich Menschen aufhalten, treffen, austauschen, in Auseinandersetzung mit dem Gezeigten verschiedene Perspektiven auf aktuelle Themen und das eigene Leben gewinnen können.

Je mehr Museen dabei kooperieren mit anderen Organisationen und Akteuren einer Stadt, von Kitas, Schulen über Sportvereine, Bürgerinitiativen bis zu Firmen, um so mehr können sie sich vor Ort verankern und zugänglich werden für unterschiedliche Menschen.

Literaturhinweise

- Arts Council England/Morton-Smith (2004): 'Not for the Likes of You', Phase Two Final Report, How to reach a broader audience, Edinburgh.
- Arts Council England (2022): Let's Engage.
- Audience Agency (2016): Know Your Audience, Grow Your Audience, <https://www.the-audienceagency.org> (letzter Abruf 7. September 2023).
- Badisches Landesmuseum in Kooperation mit Cooper Hewitt Interaction Lab (2022): Transformation des Museumserlebnis - Ein Toolkit.
- Bertelsmann-Stiftung (2023): Relevanzmonitor Kultur. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2023/mai/enormer-rueckhalt-fuer-kulturangebote-in-deutschland> (letzter Abruf 6. September 2023).
- Borwick, D. (Hrsg.) (2012): Building Communities, not Audiences. The future of the arts in the United States, Winston-Salem.
- DCMS (Hrsg.) (2022): Department for Digital, Culture, Media & Sport, Annual Report and Accounts 2021-2022.
- de Sombre, S. (2017): AWA - Bildungsbürgertum und Massenkultur, <https://de.slideshare.net/hemartin/awa-2017-dr-steffen-de-sombre-bildungsbürgertum-und-massenkultur> (letzter Abruf 6. September 2023).
- Deutsche Orchestervereinigung/Zentrum für Kulturforschung (2011): Präsentation des 9. Kulturbarometers, http://www.miz.org/dokumente/2011_KulturBarometer.pdf (letzter Abruf 6. September 2023).
- Dubois, V. (2011): Cultural Capital Theory vs. Cultural Policy Beliefs. How Pierre Bourdieu could have become a cultural policy advisor and why he did not. *Poetics* 39, S. 491–506.
- European Commission/Bollo, A. et al. (2017): Final Report. Study on Audience Development - How to place audiences at the centre of cultural organisations. Brussels, <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cc36509d-19c6-11e7-808e-01aa75ed71a1> (letzter Abruf 6. September 2023).
- Falk, J. (2011): Reconceptualizing the museum visitor experience. Who visits why and to what effect? ICOFOM. network.icom.museum (letzter Abruf 6. September 2023).
- Handbuch Kulturelle Bildung (2012 und folgende Jahrgänge) (München/Kopäd) sowie kubi-online.de
- Hayes, D./Slater, A. (2002): Rethinking the missionary position - the quest for sustainable audience development strategies, in: *Managing Leisure* 7, S. 1–17.

- Hood, M. (1983): Staying away. Why people choose not to visit museums, in: *Museum News*, Heft 4, Washington.
- ICOM Deutschland (International council of museums) (2022): Museumsdefinition der deutschsprachigen Länder, <https://icom-deutschland.de/de/component/content/category/31-museumsdefinition.html?Itemid=114> (letzter Abruf 6. September 2023).
- Institut für Kulturelle Teilhabeforschung/Renz, T./Allmanritter, V. (2022): Die Pandemie als Brandbeschleuniger. Strukturelle Veränderungen im Kulturpublikum zwischen 2019 und 2022, in: *kurz&knapp-Bericht Nr. 3*, Berlin.
- Institut für Museumsforschung (2023): Ausgerechnet Museen 2021, <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/home/> (letzter Abruf 6. September 2023).
- Kawashima, N. (2006): Audience Development and Social Inclusion in Britain. Tensions, contradictions and paradoxes in policy and their implications for cultural management, in: *International Journal of Cultural Policy* 12 (1), S. 55–72.
- Mandel, B. (2013): Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, Bielefeld.
- Mandel, B. (Hrsg.) (2016): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, Bielefeld.
- Mandel, B. (2020): Theater in der Legitimitätskrise? Interesse, Nutzung und Einstellungen zu den staatlich geförderten Theatern in Deutschland – eine repräsentative Bevölkerungsbefragung, Hildesheim, <https://dx.doi.org/10.18442/077> (letzter Abruf 6. September 2023).
- Mandel, B./Renz, T. (2010): Barrieren der Nutzung kultureller Einrichtungen. Eine qualitative Annäherung an Nicht-Besucher. Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim, www.kulturvermittlung-online.de (letzter Abruf 27. März 2016).
- Mandel, B./Timmerberg, V. (2008): Kulturelle Partizipation im Ruhrgebiet in Zeiten des Strukturwandels. Universität Hildesheim in Kooperation mit Ruhr 2010, Hildesheim/ Essen, www.kulturvermittlung-online.de (letzter Abruf 27. März 2016).
- Oldenburg, R. (2001): *Celebrating the third place. Inspiring stories about the great good places at the heart of our communities*, New York.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2020 und 2022): *Kulturfinanzberichte 2020 und 2022*, Wiesbaden.
- Torreggiani, A. (2016): 40 Years of Audience Focus. The evolution of Audience Development practice in the UK and impact of arts policy, in: Mandel, B. (Hrsg.) (2016): *Teil-*

habeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens. Bielefeld, S. 115-124.

Tyradellis, D. (2014): Müde Museen - Oder: Wie Ausstellungen unser Denken verändern könnten, Edition Körber-Stiftung, Hamburg.

Walker-Kuhne, D. (2005): Invitation to the party. Building bridges to the arts, culture and community, New York.

Warwick Commission/Neelands et al. (2015): Enriching Britain, Culture, Creativity and Growth, Coventry: University of Warwick.

Wegner, N. (2015): Publikumsmagnet Sonderausstellung - Stiefkind Dauerausstellung? Erfolgsfaktoren einer zielgruppenorientierten Museumsarbeit, Bielefeld.

Zentrum für Kulturforschung/Keuchel, S. (Hrsg.) (2012a): Das 1. InterKulturBarometer, Köln.

Zentrum für Kulturforschung/Keuchel S. (Hrsg.) (2012b): 2. Jugendkulturbarometer, Köln.

Autorin

Prof. Dr. habil Birgit Mandel, Professorin für Kulturvermittlung und Kulturmanagement im Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim. Leitung des Masterstudiengangs Kulturvermittlung sowie des Bachelor-Studiengangs Kulturwissenschaften und künstlerische Praxis. Aufsichtsratsmitglied der Berlin Kulturprojekte GmbH und Kuratoriumsmitglied der Commerzbank Stiftung, für die sie den Preis „ZukunftsGut“ für institutionelle Kulturvermittlung entwickelt hat. Kuratoriumsmitglied der Allianz Stiftung. Gründungsmitglied des Fachverbands für Kulturmanagement und langjährige Verantwortung im Vorstand der Kulturpolitischen Gesellschaft. Forschung und diverse Publikationen an der Schnittstelle von Kulturvermittlung, Kulturmanagement, Audience Development und Kulturpolitik.

Wenn die Stadtgesellschaft mitspricht ...

Ein Museumskonzept im Spannungsfeld zwischen
kultureller Teilhabe und Inreach

Anna Greve, Bremen

Widersprüche regen zum Denken an: Sie wollen gelöst werden. Konflikte erzeugen Hitze: Dies führt zu Bewegung. Die Neugierde im Angesicht von Herausforderungen und die Lust am Verlassen der Komfortzone treiben mich als Museumsmenschen in leitender Funktion an.

Im Focke-Museum, dem Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte, arbeiten 55 Menschen mit verschiedenen Vollzeit- und Teilzeitverträgen, befristet und unbefristet. Selbstverständlich haben wir auch Aushilfen und ehrenamtlich Tätige. Mindestens 15 Berufsfelder sind bei uns vertreten: Administration, Aufsicht, Bibliothek, Buchhaltung, Fotografie, Hausmeisterei, Kuratieren, Marketing, Museumstechnik, Presse, Reinigung, Restaurierung, Veranstaltung, Vermittlung, Verwaltung. Wir sprechen insgesamt 16 Sprachen und bringen die entsprechenden kulturellen Hintergründe mit. Wir sind Menschen mit unterschiedlichen Bildungsabschlüssen, sozialen Herkunftten, sexuellen und religiösen Identitäten, körperlichen Beeinträchtigungen, im Alter von 17 bis 82 Jahren.

Dies ist nichts Besonderes, in vielen anderen Museen ist es ähnlich. Eine in diesem Sinne breite Diversität ist „typisch Museum“, da zum Entstehen einer Ausstellung alle diese Fähigkeiten und Perspektiven benötigt werden. Inwiefern Museen dieses interne Potential aktiv und bewusst für eine Programmentwicklung für ein diverses Publikum nut-



Abbildung 1: Das Focke-Museum im Lockdown beteiligt sich an einer Social Media-Aktion im Außenraum. Quelle: Focke-Museum, Martin Luther

zen, steht auf einem anderen Blatt. Die entsprechende Selbstreflexion als Organisation und eine inklusive Personalpolitik im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) wurde bundesweit seit 2018 durch das 360° - Programm für die diverse Stadtgesellschaft der Kulturstiftung des Bundes gezielt an 39 deutschen Kultureinrichtungen gefördert und im Programm Mitbestimmungsorte der Kulturstiftung der Länder an exemplarischen Museen in allen Bundesländern thematisiert. Das Experimentieren mit diesem Potential steht noch ganz am Anfang. Mir selbst wurde es erst deshalb so bewusst, weil ich die Leitung des Focke-Museums mitten in der Corona-Pandemie übernahm. Das Haus war geschlossen, die Kreativität war gefordert, um zumindest digital präsent zu bleiben (vgl. Abbildung 1).

Völlig ungewiss war es, wann es wieder öffnen würde. Angesichts einer anstehenden Baumaßnahme mit Ausstellungserneuerung arbeiteten die am Schreibtisch tätigen Berufsgruppen weiter, um den Zeitplan einzuhalten. Ungerecht erschien es, die übrigen Berufsgruppen

in die Kurzarbeit zu schicken. Als Stiftung öffentlichen Rechts hatten wir die Möglichkeit, für sie neue Aufgabenbereiche zu definieren. Die Frage nach der gesellschaftlichen Relevanz des (geschlossenen) Museums konnte so in ihm selbst erprobt werden. Denn in dem Moment stand die Verantwortung für die Menschen und ihre Schicksale in einer exceptionellen Situation im Vordergrund. Während die einen ihre handwerklichen Fähigkeiten unter Beweis stellten und z. B. Renovierungsarbeiten durchführten, pflegten andere Daten in unser Inventarisierungsprogramm ein oder entwickelten einen Fragebogen an ein eher museumsfernes Publikum und führten dazu Telefoninterviews in ihrem jeweiligen Bekanntenkreis durch. Die Diskussionen in der mit diesen Aktivitäten gegründeten „AusstellungsAG II“ – in Ergänzung zu der kuratorischen „AusstellungsAG I“ – veränderten meine persönlichen Ansprüche an unsere zukünftige Sammlungsausstellung: Die Interviewten legten weniger Wert auf die Vereinfachung von Inhalten und eine didaktische Aufbereitung als ich gedacht hatte, vielmehr betonten sie, dass eher eine kraftvolle Inszenierung durch Licht, Farbe, Atmosphäre, interessant zu erkundende Räume sowie die Aufenthaltsqualität sie ins Museum locken würden. Zurückblickend muss ich selbstkritisch feststellen, dass es mir als neuer Direktorin in Zeiten von Corona nicht ausreichend gelang, zwischen den einzelnen Gruppen und ihren jeweiligen Aktivitäten zu moderieren.

In der Rückschau lässt sich auswerten, dass die breite Identifikation der Belegschaft mit dem Museum Potentiale offenlegte, die insbesondere hinsichtlich der Aspekte Diversität, Inklusion und Nachhaltigkeit für die zukünftige Museumsentwicklung hilfreich sind. Eine entscheidende Rolle spielt dabei sicherlich, dass im Focke-Museum Reinigungskräfte und Aufsichten – wie alle anderen Berufe auch – zum eigenen Personalbestand gehören. Deutlich wurde zudem, dass zur Nutzung dieses Potentials eine grundlegende Organisationsreform notwendig ist, die in Ergänzung zur bisherigen Gremienstruktur die Arbeit in Berufsgruppen übergreifenden Teams stärkt.

1 Das Museumskonzept

Unsere Aufgabe ist es, bis 2026 den vom Museum 2015 entwickelten Masterplan umzusetzen. Neben einer Baumaßnahme ist damit ein inhaltlicher Transformationsprozess verbunden, der das in einer Parklandschaft gelegene Museum zu einem Kultur-Campus mit einer neuen Sammlungsausstellung und dem Betrieb eines Bürger*innen-Forums weiterentwickelt. Die Ausstellung zur Bremer Geschichte wird von der Stadtgründung bis in die Gegenwart des 21. Jahrhunderts reichen und entlang des Ringens der Bremer*innen mit der Freiheit kuratiert. Ergänzend haben wir uns für folgende Vertiefungsschwerpunkte entschieden: 1. soziale Netzwerke, die das Bremer Gemeinwesen zusammenhalten, 2. die Architektur und das Leben in den Quartieren sowie 3. die Bedeutung der Wirtschaft und Technik für das kleinste Bundesland (vgl. Abbildung 2).

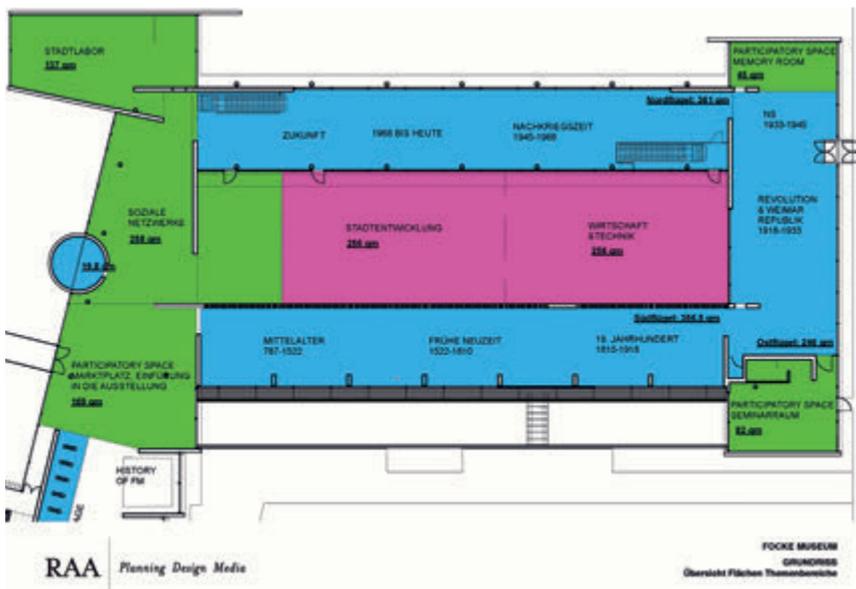


Abbildung 2: Grundriss der geplanten Sammlungsausstellung 2026.
Quelle: RAA - Ralph Applebaum Associates

Mit dieser Ausrichtung bekam das Focke-Museum vom Museumsverband Niedersachsen und Bremen im Jahr 2018 das Museumsgrütesiegel verliehen. In dem damaligen Leitbild wurde eine sehr konkrete Zukunftsvision formuliert: „Die bis in die Gegenwart reichende Entwicklung zu einer von Vielfalt und Widersprüchlichkeit geprägten Stadtgesellschaft wird zukünftig stärker in den Fokus rücken. Neben anderen Querschnittsthemen wird die Migrationsgeschichte epochenübergreifend dargestellt werden. [...] Den unterschiedlichen Wissens-, Interessens- und Erfahrungshintergründen der Besucherinnen und Besucher begegnen wir mit besonderer Aufmerksamkeit und entwickeln im engen Austausch mit ihnen neue Formate. [...] Die Diversität der heutigen Gesellschaft soll sich perspektivisch in allen Bereichen unseres Museumsteams spiegeln.“ Diese unter der Leitung meiner Vorgängerin definierten Ziele waren die inhaltliche Motivation, mich auf ihre Nachfolge zu bewerben.

Methodisch liegen meinem Leitungshandeln insbesondere die Kritische Weißseinsforschung (Greve 2019) und das Design Thinking (Greve 2021) zugrunde. In der Dialektik von Theorie und Praxis, dem Wechsel zwischen wissenschaftlicher Reflexion und Diskussion im Kollektiv, entstehen neue Thesen/Ziele, die es zu überprüfen/auszuprobieren und entsprechend nachzujustieren gilt. Grundprinzipien sind die Nutzer*innen-Zentrierung, Multiperspektivität und ein lernendes Selbstverständnis.

Das Design Thinking zeichnet aus, dass, statt langjährig an der Perfektion eines Produktes zu feilen, ein vorläufiger Prototyp in die Testung gegeben wird, um Nachbesserungen möglichst früh im Prozess vornehmen zu können. Die eigenen Annahmen aktiv in Frage zu stellen und andere Meinungen einzuholen, ist dabei essenziell. Bis in die Antike zurück reicht die bewährte Methode des *Advocatus Diaboli*. Daniel Kahneman, der 2002 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhielt, arbeitete den Prozess der Wissensgenerierung noch einmal methodisch heraus, den bereits Aristoteles konstatiert hatte: „Die Erforschung der Wahrheit ist in einer Rücksicht schwer, in der anderen leicht. Dies zeigt sich darin, daß niemand sie in genügender Weise erreichen, aber auch nicht ganz verfehlen kann [...] so ergibt sich aus der Zusammenfassung aller eine gewisse Größe.“ (Aristoteles o. J.,

993a30-993b3). In unzähligen Studien wies Kahneman nach, dass der Mittelwert aus den von Gruppen erarbeiteten Gemeinschaftsergebnissen sowie aus unabhängigen Einzeldiagnosen die höchste Treffsicherheit bei Prognosen erzielt (Kahneman/Sibony/Sunstein 2021). Entgegen individueller Intuition und Emotionen ist es also ratsam, neben Fachexpert*innen auch möglichst viele verschiedene Laien in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen.

Wo Menschen aufeinandertreffen, entstehen Widersprüche und Alltagskonflikte. Jede*r bringt erstmal nur die eigene Weltsicht mit und ist erfüllt von der Wertepprägung seiner bzw. ihrer Sozialisation. Im Verlauf des Lebens erweitern wir unseren Horizont, lernen andere Menschen mit ihren Perspektiven kennen, gehen Beziehungen ein. Im Idealfall lernen wir dabei, werden toleranter und finden zugleich eine innere Identität und Ruhe. Inwiefern dies auch Museen als Organisationen gelingen kann, werden die nächsten Jahre zeigen. Derzeit arbeiten immer mehr Häuser mit der Methode des Design Thinkings und öffnen sich für aktuelle, kontroverse Themen. Sie wollen damit Gesellschaftsverantwortung übernehmen, müssen aber ihren Status als neutrale Orte jenseits der Parteipolitik wahren, wenn sie nicht zu deren Spielball werden wollen. Es gilt, sich als Orte mit vielfältigen Diskussionsangeboten zur Meinungsbildung zu festigen.

2 Die Stadtgesellschaft

Unser bisheriges Publikum wollen wir halten, zusätzlich Anknüpfungspunkte für ein jüngeres und diverseres Publikum bieten sowie eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit der Stadtgesellschaft pflegen. Dabei ist es selbstverständlich, dass damit auch die Bewahrung und Pflege unserer Sammlung verbunden ist, die es insbesondere durch Objekte zur Migrationsgeschichte, Objekte von Neubürger*innen sowie Objekte aus unserer Gegenwart zu erweitern gilt. Weiterhin werden Sonderausstellungen zu relevanten Themen der Bremer Stadt- und Kulturgeschichte, Fotografie-Ausstellungen, Kinder-Mitmachausstellungen und partizipative Stadtlabor-Ausstellungen bei uns stattfinden.

Konsequent wurden die im Leitbild 2018 formulierten Ziele weiterverfolgt, so dass nun alle drei Punkte umgesetzt sind: Vielfältige Perspektiven auf die Stadtgeschichte sind in der neuen Ausstellungskonzeption verankert, wir entwickelten zusammen mit potentiellen Zielgruppen Programme und wir haben über alle Berufsgruppen hinweg eine Diversitätsquote von ungefähr einem Drittel erreicht, die der aktuellen Quote in der Bremer Stadtgesellschaft entspricht. Unsere Aufgabe ist es nun, das Erreichte strukturell derart zu verankern, dass es personenunabhängig, nachhaltig Bestand hat. Denn im Wesentlichen ist es dem Engagement einzelner Kolleg*innen zu verdanken, dass diese Ziele erreicht wurden: Man entschloss sich zur Teilnahme an dem 360° - Programm und ist stets bereit, das eigene Tun und den Ressourceneinsatz kritisch zu reflektieren. Beispielsweise entschieden wir uns gemeinsam, im Zusammenhang mit unserer Neuaufstellung eine frei werdende Kurator*innen-Stelle der Zusammenarbeit mit der Stadtgesellschaft zu widmen und das Aufgabengebiet Kunstgewerbe dafür temporär zurückzustellen. Durch die Teilnahme an dem 360° - Programm sind Beziehungen zu vielen Communitys der Stadtgesellschaft geknüpft worden. Sie werden als wichtige Partner*innen bei der Konzeption von Ausstellungen, der Durchführung von Veranstaltungen und zahlreichen Vermittlungsprojekten erlebt, u. a. mit dem Afrika Netzwerk Bremen, Diaspora Indonesia, dem Kulturforum Türkei, der ghaneischen und jüdischen Gemeinde sowie der polnischen und der ukrainischen Community. Das Publikum des Focke-Museums ist jünger und diverser, die Identifikation mit dem Haus gesellschaftlich breiter geworden. Wir können uns über mehr Anfragen für Kooperationsprojekte freuen, als wir mit unseren Kapazitäten bewältigen können. Insofern müssen wir intern zunehmend unsere Schwerpunktsetzungen diskutieren und klar nach außen in der Hoffnung auf Verständnis kommunizieren, damit wir keinen unserer potentiellen Partner*innen verlieren.

Die Idee eines Stadtlabors war bereits im Masterplan enthalten, wir nahmen 2021 den Betrieb auf. Hier werden Ausstellungen mit Partner*innen aus der Zivilgesellschaft gemeinsam kuratiert. Es müssen aktuelle Bremer Themen mit Gesellschaftsrelevanz sein und Partner*innen ohne eigene Infrastruktur. Die erste Ausstellung nahm das



Abbildung 3: Einblick in die Stadtlabor-Ausstellung „Augen auf!“ (28.6.-13.12.2022).
Quelle: Focke-Museum, Martin Luther

60-jährige Jubiläum des deutsch-türkischen Anwerbeabkommens zum Anlass und zeichnete zwölf entsprechende Lebenswege nach (Akşen/Çalışır 2021). Es folgten Ausstellungen zur Sprachenvielfalt in Bremen, zu Kolonialismus und seinen Folgen in Bremen (Ceesay/Greve 2022) (vgl. Abbildung 3) sowie zu Zwangsarbeit in Bremen. Mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten wurde dabei mit schon lange in Bremen lebenden Menschen, jüngst eingewanderten Menschen, mit Menschen mit und ohne eigene Rassismuserfahrung, mit jungen und mit alten Menschen zusammengearbeitet.

Als Ergänzung zu unserem wissenschaftlichen Beirat, der die wissenschaftliche Ausgestaltung unserer neuen Sammlungsausstellung begleitet, haben wir einen Bürger*innen-Beirat gegründet. Er ist wesentlich entlang der Parameter Alter, Migrationserfahrung, Bildungsabschluss und Stadtteil als annähernder Spiegel der Bremer Gesellschaft zusammengesetzt. Wobei angemerkt werden muss, dass trotz eines gezielten Nachsteuerns die Besetzung der Bereiche „Migrationserfahrung“ und „ohne Bildungsabschluss“ bisher nicht umfänglich gelang. Dass sich auf 30 ausgeschriebene Positionen über 300 Perso-

nen bewarben, war dennoch eine spannende Erfahrung. Die Auswertung der Bewerbungen schärfte mein Bewusstsein für das Bundesland Bremen und die einzelnen Stadtteile. Insbesondere die Altersstruktur und die regionale Verteilung der Beiratsmitglieder geben mir Sicherheit, die zentralen Bremer Themen erfasst zu haben. Zudem ist so ein Netzwerk geschaffen, über das wir gezielt zu einzelnen Fragestellungen Feedback einholen können. In Übereinstimmung mit den oben erwähnten Interviews votierte der Beirat beispielsweise eindeutig für eine ästhetischere Schriftvariante, als wir Museumsmenschen es im Interesse einer guten Lesbarkeit vielleicht getan hätten. Überraschend war zugleich das besondere Interesse des Beirats an den Themen Inklusion und Familienfreundlichkeit: Sehr kritisch wurden wir nach der Umsetzung dieser Aspekte in der neuen Ausstellung befragt, was unseren Vorhaben Rückenwind gab und weitere Fokussierungen anregte.

In einem Gesamtteam von 55 Menschen arbeiten nur drei als Kurator*innen in Vollzeit. Das heißt, unabhängig von Veränderungs- und Öffnungsambitionen können wir nicht alle Bremer Themen von der Stadtgründung bis in die Gegenwart fachlich abdecken. Daher verfolgen wir das Ziel, Expert*innen-Wissen aus der Stadtgesellschaft zu bestimmten Themen einzubinden: etwa Ehemaligenverbände großer Werften, Unternehmer*innen und ehrenamtliche Vereine. Citizen science ist für uns nicht „nice to have“, sondern notwendig, um eine gute und identitätsstiftende neue Sammlungsausstellung zu konzipieren. So schön das klingt, gehört es dazu, dass die vielen engagierten Bremer*innen, die an unserer Entwicklung nicht nur teilhaben, sondern sie mitgestalten wollen, dabei häufig keine Vorstellungen konkreter Zwänge wie Richtlinien, Zeitmangel oder schlicht Platzprobleme haben.

In unserer künftigen Sammlungsausstellung sind innerhalb aller drei Themen sowie im Chronologie-Abschnitt zum 21. Jahrhundert semipermanente Bereiche vorgesehen, die regelmäßig unter Bürger*innen-Beteiligung neu kuratiert werden können.

3 Kulturelle Teilhabe

Nach Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) bedeutet Bildung das Abstrahieren von den eigenen Bedürfnissen und insbesondere auch die Fähigkeit zu „Reflexionen für die Empfindungen der anderen“ (Hegel [1821] 2019, § 187, Zusatz). In diesem Sinn ist der Bildungsbegriff weiterhin aktuell. Gerade auch im Museumswesen geht es im digitalen Zeitalter weniger um ein bestimmtes Kanonwissen, das es zu vermitteln gilt, sondern um das Bereitstellen von Objekten, Themen, Möglichkeitsräumen, um Grundlagenfähigkeiten der Wissenserschließung, des Austausches von Argumenten und der Positionierung des Individuums im Gemeinwesen zu erproben.

Entsprechend arbeitet unsere Abteilung Bildung und Vermittlung Nutzer*innen-zentriert und prozesshaft. Im Kontext eines in ganz Bremen durchgeführten Projektes zur Evaluierung der Effizienz von freiem Eintritt bzw. Outreach, zum Erreichen eines sogenannten museumsfernen Publikums, führen wir derzeit ein Teilprojekt in unserem Nachbarstadtteil Vahr durch. Es zielt auf den Aufbau eines Netzwerkes und Kooperationen mit Multiplikator*innen. Über Initiativen und soziale Einrichtungen wurden zahlreiche neue Kontakte zu Bürger*innen hergestellt, um diese ins Museum einzuladen. Gemeinschaftlich mit den Quartiersbewohner*innen und den Netzwerkpartner*innen werden neue Formate entwickelt, die möglichst auch über die Projektlaufzeit hinaus bestehen bleiben. Ziel ist es, nicht nur eine kontinuierliche Beziehung zu Bürger*innen des Stadtteils zu etablieren, sondern auch insgesamt mehr über Wünsche und Bedarfe von Nichtbesucher*innen zu erfahren. Parallel zu Kontaktaufbau und ersten Gesprächen wurde ein Flyer entwickelt, der sich gezielt an die Vahrer*innen richtet, über das Museum informiert und zugleich als Eintrittskarte in das Museum fungiert. Dieser Flyer wurde als Beilage zur lokalen, kostenlosen Zeitung an die Haushalte im Stadtteil verschickt, in der Zeitschrift der örtlichen Wohnungsbaugesellschaft – die die meisten Wohnblocks im Stadtteil betreibt – publiziert sowie in Supermärkten und Sozialeinrichtungen ausgelegt. Das Gesamtprojekt wird über den Zeitraum von einem Jahr durchgeführt, die einzelnen Ansätze werden im Detail evaluiert (Kurzeja-Christinck 2022, S. 6). Schon jetzt zeichnet sich deutlich ab, dass nicht

der freie Eintritt an sich, sondern die personalintensive Beziehungsarbeit neue Besucher*innen ins Museum bringt (vgl. Abbildung 4). Eine Geschichtswerkstatt Vahr wurde gegründet, in der Inhalte erarbeitet werden, die später in eine virtuelle Stadtkarte einfließen. So kann Bürger*innen-Wissen unter professioneller Anleitung in die kommende Sammlungsausstellung Eingang finden.

Weil im Prozess entsprechende Perspektiven noch fehlten, hat unsere bereichsübergreifende Arbeitsgruppe Inklusion jüngst einen Beirat Inklusion gegründet, damit dessen Expert*innen-Wissen in eigener Sache ebenfalls in die Konzeption unserer künftigen Ausstellung einfließen kann.

Museen sind gesellschaftsrelevant, wenn sie ihren Forschungs- und Bildungsauftrag ernst nehmen. Dies sei an einem Beispiel erläutert: Wenn politische Parteien über Stadtentwicklung streiten, geht es um das Durchsetzen von Interessen und Positionen. Wenn Firmen mit Stadtplanungsthemen beauftragt sind, sollen Wohnraum, Verkehrsfüh-



Abbildung 4: Eine Kollegin aus dem Historischen Nationalmuseum Kiew führt eine Gruppe von Ukrainer*innen durch das Focke-Museum. Quelle: Focke-Museum

rung usw. verbessert werden. Wenn ein Museum eine Veranstaltung zum Thema Stadtentwicklung anbietet, handelt es sich um einen Service für die Bürger*innen für deren Wissenserwerb und Meinungsbildung. Weitergedacht ist dies ein Beitrag zur Aufklärung, damit sich die Menschen auf dieser Grundlage kompetent ins Konkrete einmischen können. In einer Diskussionsveranstaltung ist der „Sinn des Denkens“ (Gabriel 2018) gefragt. Das Museum als Institution kann hierfür meinungsbildende Schutzräume schaffen, moderierend für einen Ausgleich sorgen, sich als Resonanzboden für Gesellschaftsthemen zur Verfügung stellen.

Mit dieser Arbeitsweise knüpfen wir unmittelbar an die Tradition unseres Hauses an. Das Hauptgebäude des Focke-Museums war 1964 als eines der ersten Tageslichtmuseen der Nachkriegsmoderne eröffnet worden (Werquet 2021). Ebenerdig in einer Parklandschaft gelegen, strahlt schon die Architektur Transparenz aus. Bereits 1975 übernahm eine Frau, Rosemarie Pohl-Weber, die Leitung und machte die Museumspädagogik stark. Aber auch schon früher, zu Beginn des 20. Jahrhunderts, gehörten Veranstaltungen wie Konzerte, aber auch Sitzungen von Bürgervereinen zum Konzept.

4 Inreach

Mitarbeiter*innen in Museen verfügen üblicherweise über eine hohe intrinsische Motivation und sind es gewohnt, mit Freiräumen und Entscheidungsverantwortung umzugehen. Wie in wirtschaftlichen Betrieben auch, wird zunehmend das Entwicklungspotential durch heterogene Teams sowie einen aktiven Umgang mit interner und externer Kritik entdeckt. Denn Widerstand gegen Veränderungen kann grundsätzlich ein hilfreicher Hinweis auf fehlende, offene Diskussion über die Ziele, mangelnde Zeit bei der Umsetzung und Verunsicherung in der eigenen Rolle sein. In der Leitungsposition empfiehlt sich daher eine besondere Aufmerksamkeit auf Widerstand und Freude an der Analyse von Kritik. In der Dialektik zwischen der eigenen institutionellen Entwicklung und kulturpolitischen Debatten um die gesellschaftliche Rolle der Museen nehmen derzeit viele Häuser eine Neupositionie-

rung vor, die sich in der neuen ICOM-Museumsdefinition spiegelt: Die eigene Sammlung ist weiterhin der Kern des Museums und es wird verstärkt im Dialog mit der Stadtgesellschaft gearbeitet.

Einerseits wirkte die Corona-Pandemie in diesem Zusammenhang erschwerend, da persönliche Begegnungen kaum möglich waren und allgemein unklar war, in welche Richtung sich das Museumswesen weiterentwickeln kann bzw. muss. Andererseits gab diese Ausnahmesituation die Gelegenheit, Neues auszuprobieren. Bei uns im Haus formierten sich beispielsweise neben der üblichen Gremienstruktur bereichsübergreifende Arbeitsgruppen (vgl. Abbildung 5). Im Zuge der für uns 2025 anstehenden Reregistrierung durch den Museumsverband Niedersachsen und Bremen steht eine Aktualisierung des Leitbildes, eine Überarbeitung des Organigramms und die Entwicklung einer neuen Kommunikationsstruktur an, um Berufsgruppen, AGs und Gremien besser miteinander zu verzahnen. Im Rahmen des Projektes Mitbestimmungsorte verfolgen wir das Vorhaben, eine Coaching-Struktur für alle Mitarbeitenden – inklusive Freischaffender – zu installieren, um für den Komplex Zusammenarbeit mit Bürger*innen und Umgang mit Diversität kontinuierlich einen Reflexionsraum zu haben.

Ziel ist es insgesamt, die Kommunikation zu verbessern und Richtungsentscheidungen im Gesamtteam zu entwickeln. Je mehr Menschen mitsprechen, umso unübersichtlicher wird es. Mehr Zeit ist nötig,

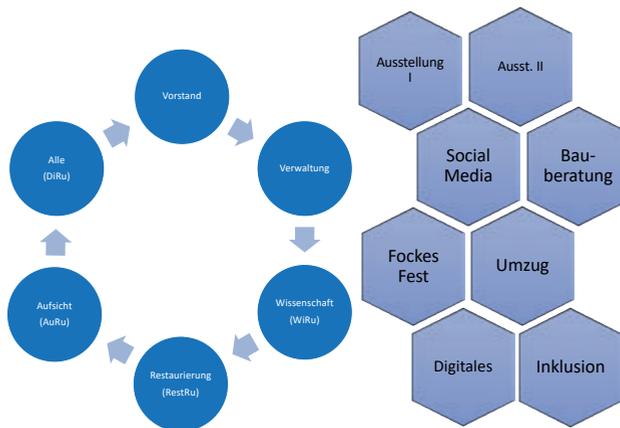


Abbildung 5: Gremien und Arbeitsgruppen im Focke-Museum.
Quelle: Focke-Museum, Martin Luther

um zu verstehen, was das Gegenüber ausdrücken will, wie es denkt. Als Wissenschaftlerin und Direktorin halte ich es für notwendig, dass wir diesen Weg gehen. Denn wenn wir Diversität und Öffnung für alle Menschen nicht im eigenen Haus leben, können wir diesen Anspruch auch nicht glaubwürdig nach außen mit den Bremer Bürger*innen umsetzen; wobei das bei uns alle in Bremen lebende Menschen meint – unabhängig von ihrer Staatsangehörigkeit. Wir befinden uns mitten im Change-Prozess, insofern ist dieser Beitrag ein Werkstattbericht. Inwiefern sich die angesprochenen Bausteine dauerhaft bewähren, wird die Zeit zeigen.

Von der Spitze der Institution gilt es das Teilen von Macht zu leben – bei gleichzeitigem Tragen der Gesamtverantwortung für den Prozess. Vertrauen in den Transformationsweg und das Miteinander, die Offenheit für Fragen und Argumente sind auf dem Weg ebenso wie Feedback-Schleifen von zentraler Bedeutung. Der Fortschritt des Transformationsprozesses sollte erlebbar werden. Empowerment bedeutet dann für die Einzelnen Autonomie und Selbstbestimmung: Was kann ich beitragen? Wohin möchte ich mich innerhalb des Gesamtprozesses entwickeln? Was kann ich für andere tun? Die Haltung, für einem selbst fremde Perspektiven zunächst einmal offen zu sein und die Werte Freiheit, Gleichheit, Solidarität zu leben, sind dafür eine hervorragende Grundlage.

Anmerkung

Für eine kritische Lektüre und hilfreiche Hinweise danke ich meinen Kolleg*innen Dr. Bora Akşen, Katrin Rickerts, Dr. Katrin Walter und Dr. Jan Werquet.

Literaturhinweise

- Akşen, B./Çalışır, O. (Hrsg.) (2021): Lebenswege – Hayat Yollari, Ausstellungskatalog, Focke-Museum, Bremen.
- Aristoteles (o. J.): Metaphysik, Buch II.

- Ceesay, A./Greve, A. (Hrsg.) (2022): Augen auf! Kolonialismus und seine Folgen in Bremen – Open your eyes! Colonialism and its consequences in Bremen, Ausstellungskatalog, Focke-Museum, Bremen.
- Gabriel, M. (2018): Der Sinn des Denkens, Berlin.
- Greve, A. (2019): Koloniales Erbe in Museen. Kritische Weißseinsforschung in der praktischen Museumsarbeit, Bielefeld.
- Greve, A. (2021): „Wagen un Winnen“. Design Thinking im Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte. Auskünfte über einen Transformationsprozess mit Blick auf das Jahr 2026, in: Kahlow, S./Schachtmann, J./Hähn, K. (Hrsg.) (2021): Grenzen überwinden. Archäologie zwischen Disziplin und Disziplinen. Festschrift für Uta Halle zum 65. Geburtstag, Rahden/Westfalen, S. 265-274.
- Greve, A. (2023): Das Gemeinwohl als Maßstab musealen Handelns: Zum Umgang mit Macht, Konflikten und Verletzungen, erscheint in: Gau, S./Sachs, A./Sieber, T. (Hrsg.) (2023): Museum und Ausstellung als gesellschaftlicher Raum. Praktiken, Positionen, Perspektiven, Bielefeld.
- Hegel, G. W. F. (2019): Grundlinien der Philosophie des Rechts [1821]. Auf der Grundlage der Werke von 1832–1845 neu ediert von E. Moldenhauer und K. M. Michel, Frankfurt/M. 1986, 16. Auflage, Frankfurt/Main.
- Kahneman, D./Sibony, O./Sunstein, C. R. (2021): Noise. Was unsere Entscheidungen verzerrt – und wie wir sie verbessern können, München.
- Kurzeja-Christinck, A. (Bearbeitung) (2022): Markt.Forschung.Kultur. Kultur und Evaluierung, Bremen.
- Werquet, J. (2021): Von „fließender Raumform“ und „germanischen Königshallen“. Zur Rezeption des Gebäudeensembles des Focke-Museums in den 1960er-Jahren, in: Kahlow, S./Schachtmann, J./Hähn, K. (Hrsg.) (2021): Grenzen überwinden. Archäologie zwischen Disziplin und Disziplinen. Festschrift für Uta Halle zum 65. Geburtstag, Rahden/Westfalen, S. 275-284.

Zur Autorin

Prof. Dr. Anna Greve, studierte Kunstgeschichte und Politikwissenschaft an der Universität Osnabrück. Promotion: Die Konstruktion Amerikas. Bilderpolitik in den Grands Voyages aus der Werkstatt de Bry (Köln 2004). Habilitation: Farbe – Macht – Körper. Kritische Weißseinsforschung in der europäischen Kunstgeschichte (Karlsruhe 2013).

2003–2007 war sie zunächst Volontärin, dann wissenschaftliche Mitarbeiterin der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden. 2007–2012 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Karlsruher Institut für Technologie. 2012–2020 war sie zunächst Museumsreferentin, dann Referatsleiterin beim Senator für Kultur der Freien Hansestadt Bremen. Seit 2020 ist sie Direktorin des Focke-Museums, Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte. Seit 2013 unterrichtet sie an der Universität Bremen. 2020 wurde sie zur Honorarprofessorin berufen.

„Dass man versteht, um was es geht.“

Gedanken zum Inklusionsbeirat im Museum der
bildenden Künste Leipzig

Katrina Blach, Carolin Rothmund, Leipzig

Möchte eine plurale Gesellschaft demokratische Zugänge zu Kultureinrichtungen gewährleisten, muss sie Institutionen wie Museen diversifizieren. Eine Diversifizierung kann nur erfolgen, wenn Personal, Programm und dementsprechend auch das Publikum diverser werden. Das heißt, wenn die Menschen, die wir erreichen möchten, selbst zu Museumsgestalter*innen werden, so dass sie mit ihren Themen, Körpern und Fragen repräsentiert sind. Oder anders gesagt:

Wir fragen nicht, wie ein „anderes“ Publikum ins Museum kommt, sondern inwiefern wir unsere Strukturen und Inhalte verändern müssen (vgl. Mörsch 2021), so dass sich ein diverses Publikum für das Museum interessiert, es besucht, sich damit identifizieren kann und wiederkommt.

In diesem Kontext haben wir uns als Museum der bildenden Künste Leipzig (MdbK) der Frage gewidmet „Wie können wir die Kunst im MdbK für Menschen, die be_hindert¹ werden, zugänglicher machen?“

Wir haben die Strukturen des Museums sowie die Fördermöglichkeiten analysiert und im Team der Kunstvermittlung entsprechende Ansatzpunkte zu den Themen Barrierefreiheit, inhaltliche Zugänge und Personenzentrierung entwickelt.²

Ein Ansatzpunkt, den wir umgesetzt haben, sind die MdbK [hubs] - pultartige Tische im Universal Design, die für sechs Kunstwerke der Dauerausstellung verschiedene Zugänge für diverse Interessengruppen



Abbildung 1: MdbK [hub] zu „Hinter den sieben Bergen“, 1973 von Wolfgang Mattheuer, Quelle: Katrina Blach, 2022

anbieten. Der Name Hubs, die englische Bezeichnung für Knotenpunkte, steht sinnbildlich für die Idee: Verschiedene Zugänge im Bereich Tasten, Hören, Sehen, Verstehen bündeln sich an einer Station und bieten im besten Fall Anlass für Begegnungen und Austausch der Besuchenden. Die Tische sind unterfahrbar, beinhalten ein Tastrelief zum entsprechenden Kunstwerk in Kombination mit einer Audiobeschreibung, einer taktilen Detailansicht, einem kurzen einführenden Text in Deutsch und Englisch sowie einem dynamischen QR-Code mit weiteren Inhalten: Hintergründe zum Werk in einfacher und Leichter Sprache, auf Englisch sowie in Deutscher Gebärdensprache. Die Inhalte können um weitere Perspektiven aus der Wissenschaft, aus der Vermittlungspraxis und anderen Kontexten erweitert werden.

Die Auswahl der Werke, zu denen jeweils ein MdbK [hub] entwickelt wurde, fand in gemeinsamen Gesprächen zwischen Kunstvermittler*innen, Kurator*innen und der 360°-Agentin (vgl. Kulturstiftung des Bundes 2023) statt. Keine der Beteiligten hatte eine sichtbare oder öffentlich bekannte Behinderung. Die Herausforderung war, aus ca. 650 ausgestellten Kunstwerken verteilt auf drei Etagen sechs Kunstwerke auszusuchen.

Diese Aufgabe sahen wir aufgrund der Anzahl der Werke und der sehr begrenzten zeitlichen Ressourcen bei uns, dem Museumsteam, und nicht beim Beirat. Wichtig war dem abled Museumsteam (vgl. Schöne 2022), dass Werke aus verschiedenen Epochen und Genres repräsentiert sind, dass mindestens eine Künstlerin vertreten ist und wir keine Werke auswählen, die exotisierende oder diskriminierende Vorstellungen reproduzieren.

Zu folgenden sechs Kunstwerken der Dauerausstellung haben wir die MdbK [hubs] erarbeitet: Allegorie der Erlösung, 1557 von Lucas Cranach dem Jüngeren, Stilleben mit Blumen und Früchten, 1707 von Rachel Ruysch, Schmadribachfall im Lauterbrunner Tal, 1811 von Joseph Anton Koch, Die neue Salome, 1893 von Max Klinger, Bildnis eines Teppichhändlers, 1946 von Max Beckmann, und Hinter den sieben Bergen, 1973 von Wolfgang Matheuer. Zudem ist ein weiterer MdbK [hub] mit einem Architekturmodell und einem Lageplan des Erdgeschosses zur



Abbildung 2: Stills der Gebärdenvideos zu Allegorie der Erlösung, 1557 von Lucas Cranach der Jüngere (links) und zu Hinter den sieben Bergen, 1973 von Wolfgang Matheuer (rechts). Quelle: MdbK [hubs], 2021

Orientierung im Eingangsbereich des Museums geplant. Dieser wird voraussichtlich 2024 umgesetzt, wenn die Neugestaltung des Erdgeschosses abgeschlossen ist.

Die Nutzung der MdbK [hubs] ist unabhängig von terminierten Vermittlungsformaten, sodass die Rahmenbedingung für eine selbstbestimmte Auseinandersetzung mit Kunst gegeben ist.³ Im Fokus steht nicht ein spezifisches Angebot, das nur Menschen mit Behinderungen adressiert, sondern Zugangsmöglichkeiten für Menschen bietet, die an weiteren Informationen zum Kunstwerk interessiert sind.⁴ Das wird etwa bei dem Gemälde Allegorie der Erlösung (1557) von Lucas Cranach d. J. deutlich. Hier werden auf dem MdbK [hub] die dargestellten Personengruppen erläutert, die sonst nur Personen mit kunsthistorischem Vorwissen oder Kenntnissen in christlicher Theologie bekannt sind.

Damit die MdbK [hubs] aber auch für behinderte Menschen funktionieren, war es hinsichtlich der Entwicklung der Funktionsweisen essentiell, diese in Zusammenarbeit zu entwickeln. Die Haltung *Nichts für uns ohne uns* – *nothing for us without us*, die besagt, dass eine Entwicklung von inklusiven Angeboten nur in Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderung erfolgen kann, war Teil der Förderrichtlinien. Da in der festangestellten Mitarbeiter*innenschaft niemand mit einer anerkannten Behinderung vertreten ist, bestand der projektbasierte Inklusions-Beirat ausschließlich aus externen, freien Mitarbeiter*innen, die wir für diese Zusammenarbeit angefragt und bezahlt haben. Das Wissen über und die Perspektiven auf Behinderung mussten daher immer wieder ins Museumsteam zurückgespielt werden. Die Vergütung der Beiratstätigkeit orientierte sich an den durchschnittlichen Honorarsätzen von Freischaffenden. Für Beschäftigte von Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM) konnten wir diese nicht bezahlen, weil dort ein arbeitnehmerähnliches Anstellungsverhältnis mit rehabilitativer Transferleistung vorliegt (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe 2023). Stattdessen haben wir versucht, dies durch Sachmittel auszugleichen.

Wir konnten Vertreter*innen folgender Vereine, Initiativen und Dienstleister für den Beirat gewinnen: Diakonie am Thonberg gGmbH, Stadtverband der Hörgeschädigten Leipzig e. V., Bildungs- und Kulturverein sagart e. V., Senior*innen-Beirat der Stadt Leipzig, Interessengemeinschaft Psychiatriebetroffener Durchblick e. V. und Arlt Security.

Die Perspektiven der Menschen, welche sie teilweise in einer Doppelfunktion mit eingebracht haben, waren neben der Expertise in eigener Sache in den Feldern Audiodeskription, Prüfung von Leichter Sprache, Inklusionsberatung, Bildende Kunst und Soziale Arbeit angesiedelt. Zwei Personen des Aufsichtspersonals im Museum mit langjähriger Erfahrung und direktem Publikumskontakt wurden ebenfalls Akteur*innen des Beirats.

Gemeinsam mit dem Beirat und mit Tactile Studio, einer inklusiven Designagentur für Kultureinrichtungen, hat das Museumsteam die Vermittlungsstationen konzipiert, Prototypen mit einer Prüfgruppe getestet und die fertigen Entwürfe umgesetzt.

Der Beirat sah ein Plenum vor, in dem sich die Mitglieder versammelten. Dort sollten Entwürfe diskutiert, Meinungen besprochen und formale Entscheidungen getroffen werden. Beeinflusst durch die Bestimmungen der Corona-Pandemie und den Wunsch, mehr Stimmen zu hören, entschieden wir uns für eine Aufteilung des Beirats in einzelne Fokusgruppen.

Fokusgruppen bieten die Möglichkeit, Bedarfe genau zu analysieren und das Angebot auf bestimmte Ziel- und Interessengruppen abzustimmen. Hier kann spezifischer über Ausschlüsse diskutiert werden, die teilweise grundlegend unterschiedliche Bedarfe berücksichtigen. In den Fokusgruppen fühlten sich die Beiratsmitglieder nach eigener Aussage ernst genommen, denn Behinderung ist laut Anne Waldschmidt, Forscherin der Deutschen Disability Studies und Disability History, weniger eine eindeutige Kategorie als ein sehr komplexer Oberbegriff (vgl. Bösl/Klein/Waldschmidt 2010).

Die Autorin und freie Journalistin Andrea Schöne spricht in diesem Zusammenhang auch davon, wie sich der Begriff der Behinderung wandelt. Im 21. Jahrhundert wird die Trägerin einer Brille nicht mehr als behindert angesehen, doch „noch vor wenigen Jahrzehnten wurden Kinder mit Sehhilfe in der Schule gemobbt“ (Schöne 2022).

Der Ablauf der jeweiligen Beiratssitzungen war dementsprechend sehr unterschiedlich strukturiert. Am Anfang standen zumeist folgende Fragen: Wie erleben Sie einen Besuch hier im Museum? Was sind die Gründe für Sie und Ihr erweitertes Umfeld (nicht) ins Museum zu kommen? Was fehlt hier und welche Bedarfe haben Sie?



Abbildung 3: Beiratsmitglied Sebastian Schulze ertastet ein Relief am MdbK [hub]. Quelle: Anne Kasten, 2021

Das Treffen mit einer Fokusgruppe dauerte zwischen 120 und 240 Minuten im Museumsraum und 60 bis 90 Minuten per Videokonferenz. Wenn Dolmetscher*innen zugegen waren, musste die Länge der Treffen genau geplant werden, damit sich ggf. zwei Kolleg*innen abwechseln konnten. Auch für Menschen mit anderem Assistenzbedarf war Planung wichtig, etwa um Medikamenten- und Tagespläne einhalten zu können.

Der Stundenumfang der jeweiligen Beiratstätigkeit variierte zwischen 10 und 20 honorierten Zeitstunden. Die Treffen fanden meist im Abstand von vier Wochen statt. Wenn es inhaltlich sehr dicht war, gab es auch kürzere Abstände oder Telefonate bzw. Videokonferenzen zwischendurch. Einige Beiratsmitglieder waren sehr engagiert und intrinsisch motiviert, sodass die honorierte Tätigkeit teilweise in eine ehrenamtliche überging.

Durch die Aufteilung in Fokusgruppen erstreckten sich die Treffen mit den Beiratsmitgliedern über einen längeren Zeitraum während der Projektentwicklung und fanden zu verschiedenen Phasen statt. Dies ermöglichte uns eine Kommentarebene von außerhalb während

des gesamten Gestaltungsprozesses der Tische: Die Entwürfe der Designagentur oder von Texten und anderen Kontextinformationen aus dem Museumsteam wurden den Beiratsmitgliedern vorab per Mail geschickt und dann in den Treffen besprochen.

Bei der inhaltlichen Entwicklung hatte der Beirat also zumeist eine prüfende Funktion, die wir sehr ernst genommen haben. Aufgrund der Rückmeldung „Viel zu lange, komplizierte Sätze; das lese ich nicht und kein Hörbeeinträchtigter, den ich kenne, würde es lesen.“ erfolgte eine Revision der Texte für die Tischplatten in einfacher Sprache.

Neben der Prüfung wurden aber auch im Beirat wichtige Kontextinformationen erarbeitet, beispielsweise bezüglich der Tastdetails. Hier galt es nicht nur zu ermitteln, was das zentrale Motiv des Kunstwerkes ist, sondern auch, welche Bildteile sich nicht aus der Erklärung erschließen und einer taktilen Darstellung bedürfen.

Durch den Austausch mit dem Beirat wurde das Museumsteam für unterschiedliche Zugänge und vorhandene Ausschlüsse sensibilisiert, aber auch auf bisher vernachlässigte Themen und Fragestellungen der Kunstwerke hingewiesen. Unser Beiratsmitglied Sebastian Schulze hierzu:

„Wir haben uns im Beirat zuerst Gedanken gemacht, wie wir die Kunstwerke blinden und sehbehinderten Menschen taktil näherbringen können. Also wie man Reliefs gestalten kann, die das sichtbare Bild wiedergeben. Wir haben uns auch überlegt, welche Kleinigkeiten bzw. Fragmente des jeweiligen Kunstwerks einzeln hervorgehoben werden müssen, ebenfalls als Reliefs zum Tasten.

Es ging auch darum, wie der entsprechende Tisch aufgebaut sein soll: Wo soll der Langstockhalter angebracht werden? An welcher Stelle soll sich die Hörstation befinden und wo sollen die Kopfhörer hängen? Wie sollen die entsprechenden Hubs zum Kunstwerk und im Ausstellungsraum positioniert werden? Was ist sinnvoll in Brailleschrift zu vermitteln?

Auch habe ich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Museums für die Schwerbehinderung Blindheit sensibilisiert. Zum Beispiel mit Tastobjekten, die die Mitarbeiterin Frau Blach mit verbundenen Augen ertasten musste, ohne sie vorher gesehen zu haben. Damit man als sehender Mensch ein Gefühl dafür bekommt, wie sich blinde Men-

schen verhalten. Worauf kommt es an und wie taktil muss das entsprechende Relief sein, sodass man mit den Fingern gut spürt, was auf dem Gemälde für die Sehenden sichtbar ist?“ (Kasten/Drewes 2021)

Dementsprechend wurde jedes Kunstwerk detailliert analysiert und die taktilen Reliefs, die vergrößerten Details sowie die Audiodeskriptionen besprochen. Nachdem die Audiodeskription verfasst war, wurde sie von einer blinden Testperson, die das Werk noch nicht kannte, überprüft und korrigiert, in dem z. B. beim Beschreiben auch benannt wurde, was nicht taktil übersetzt ist. Bei abgebildeten Körpern in den Kunstwerken stellte sich uns bei den Beschreibungen die Frage, wie wir mit der Körperfarbe umgehen (Greve 2013). Wir haben uns dazu entschieden, die Farben zu benennen, die verwendet wurden, ohne dabei eine politische Positionierung vorzunehmen, indem wir nicht von einer weißen oder schwarz gelesenen Person sprechen.

Eine weitere Empfehlung der Fokusgruppe blind/sehbeeinträchtigt war, ausgewählte Kunstwerke in Sound zu übersetzen und so, neben der sprachlichen Beschreibung, eine auditive Sinneserfahrung und künstlerische Analogie zu schaffen.

Die Gemälde *Stilleben mit Blumen und Früchten* (Rachel Ruysch), *Schmadribachfall im Lauterbrunner Tal* (Joseph Anton Koch) und *Hinter den sieben Bergen* (Wolfgang Mattheuer) sind nun auch durch Soundscapes der Klangkünstlerin Anna Schimkat zu erleben (Schimkat 2023). Die kurzen Audiosequenzen interpretieren das Bild klanglich und sind vor der jeweiligen Audiodeskription über die Kopfhörer der Hubs zu hören. Dadurch entsteht eine unmittelbare Erfahrung beim Tasten des Reliefs, die für alle Besuchenden einen Mehrwert bietet. Die winzig kleinen Insekten auf dem holländischen Blumenstillleben der Malerin Rachel Ruysch werden sowohl durch Reliefmarker und Tast-Details auf den MdbK [hubs] als auch durch das Summen der Insekten im Soundscape erfahrbar. Wegen des Sicherheitsabstandes, den Besuchende zu den Kunstwerken einhalten müssen, ist es bei dieser nachgedunkelten Ölmalerei während des individuellen Besuchs ansonsten nicht möglich, sich solche Details genau anzusehen. Angeregt durch diese Soundscapes haben wir die Methode der klanglichen Reaktion und Interpretation von Kunstwerken in das Programm der Schulklassen-Workshops aufgenommen.

Neben diesen konkreten Verbesserungen haben wir folgende Rückmeldungen von den Beiratsmitgliedern erhalten: Dass Menschen, die Gebärdensprache nutzen, eine andere Grammatik benötigten, um geschriebene Texte gut lesen zu können. Dass Menschen, die auf Leichte Sprache angewiesen sind, nicht auf Inhalte verzichten wollen, sondern diese lediglich komplexreduziert präsentiert bekommen möchten. Dass die Barrierefreiheit im Eingangsbereich verbessert werden muss, so dass eine gute Orientierung im Museum für alle Besucher*innen ermöglicht wird.

Abgesehen von der Entwicklung der MdbK [hubs] stellte sich zwangsläufig die Frage, wie barrierearm das MdbK als Institution und mit seiner Architektur überhaupt ist. Kommen Menschen mit Behinderung ins MdbK und wie können sie vor Ort die MdbK [hubs] auffinden? Die Beirätin Anja Kuhnert vom Stadtverband der Hörgeschädigten beschreibt ihre Erfahrung mit Museen folgendermaßen:

„Als Kind ja, da war ich mehr im Museum unterwegs. Im Moment bin ich so gut wie gar nicht im Museum, aber ich würde gern zukünftig mehr in Museen gehen. Es ist bei mir oft so, dass ich nicht richtig den Mut habe. Weil ich nicht weiß: Darf ich hier jetzt rein, einfach so, wie ist das? Das ist für mich ein komisches Gefühl. (...) Wenn man davorsteht, vor den riesigen Gebäuden, weiß man nicht: Wo ist jetzt der Eingang? Darf ich jetzt hier rein? Geht es hier zu einer Ausstellung oder wo bin ich da? Mir fehlen da auf jeden Fall die visuellen Hinweise. Dazu habe ich noch die Kommunikationshürde. Wenn ich da einfach reingehe und mich jemand anspricht, wird es schwierig.“ (Neef/Mock 2021)

Durch die finanzielle Förderung des Projekts durch die Sächsische Landesstelle für Museumswesen war es möglich, den Stand der Barrierefreiheit professionell analysieren und protokollieren zu lassen. Dies erfolgte unter anderem bei einer Begehung mit einer Expert*innen-Runde. Die Begehung fand statt mit Hannelore Sittner, Vorsitzende des Behindertenvereins Leipzig e. V., Vertreter*innen der Architektenkammer Sachsen, Lara Ludin, Beauftragte für Menschen mit Behinderungen der Stadt Leipzig, Susanne Österreich, Insel+Meile, Agentur für Museumskulturen, und Torsten Cech, Leiter für Sicherheit und Technik am MdbK.

Mit einer weiteren beantragten Förderung werden die Empfehlungen der Expert*innen-Runde schrittweise umgesetzt, sodass die Orientierung im Gebäude für alle Besuchenden verbessert wird. Die Beirätin Anja Kuhnert benennt darüber hinaus den Bedarf der deaf community, mit einem Video in Gebärdensprache im Eingangsbereich des Museums willkommen heißen zu werden und eine kurze Vorstellung des Museums zu erhalten. Wenn die Umstrukturierung des Erdgeschosses abgeschlossen ist, kann dies 2024 im MdbK umgesetzt werden. Steven Wallner ergänzt als Beiratsmitglied: „(...) was ich mir wünschen würde, ist, dass fast überall die Leichte Sprache verwendet wird.“ (Accinelli/Böhm/Günther 2021)

Im digitalen Raum ist die Website des Museums der zentrale Ort zur ersten Information, Orientierung und – für behinderte Menschen sehr wichtig – um den eigenen Besuch zu planen. Durch die Beschäftigung mit dem Thema Inklusion wurden im Team auch die gesetzlichen Vorgaben der BITV (vgl. Bundesamt für Justiz 2023) stärker fokussiert und auf der Website erste Verbesserungen, wie z. B. die individuelle Steuerung des Kontrasts und der Schriftgröße, umgesetzt. Die BITV, die Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung, gilt seit 2019 für Behörden auf Bundesebene und wird ergänzt durch die BITV auf Landesebene. Als öffentliche Einrichtung ist eine Erklärung zur Barrierefreiheit auf der betriebenen Website sowie die sukzessive Verbesserung der barrierefreien Standards gesetzlich vorgeschrieben (vgl. Bundesamt für Justiz 2023).

Der Beirat war im MdbK eine absolut notwendige und sinnvolle Form der Zusammenarbeit, um das Projekt der MdbK [hubs] zu verwirklichen. Erst das Wissen und die Perspektiven des Beirats haben die MdbK [hubs] funktionsfähig gemacht. Dass wir es geschafft haben, Menschen zu finden, die bereit waren, mit uns zusammenzuarbeiten und die Kooperation trotz struktureller Hürden (Pandemie-Vorgaben, Direktionswechsel, kurzer Zeitraum zur Realisierung) produktiv umgesetzt wurde, ist ein Erfolg. Dennoch möchten wir Aspekte teilen, die rückblickend bei unserer Vorgehensweise, inklusive Angebote im Museumskontext zu entwickeln, sowie bei der Aufstellung und Zusammenarbeit mit einem Beirat anders gestalten würden.



Abbildung 4: Videostill, Achtsamkeitsübung, Performance von Polymora Inc.
Quelle: Daniel Remler, 2020

Bevor überlegt wird, welche Angebote oder Maßnahmen im Museum ergriffen werden, um die jeweilige Institution barriereärmer zu machen, wäre ein Workshop mit abteilungsübergreifenden Vertreter*innen des Museumsteams, einer*m externen Inklusions-Expert*in und Vertreter*innen von Behindertenverbänden sinnvoll. Gemeinsam würde erarbeitet, was konkret an dem spezifischen Ort notwendig und realisierbar ist und welches Vorgehen gewählt wird. Hier gilt es insbesondere sich Zeit zu nehmen, um sich die erforderlichen Ressourcen bewusst zu machen und die Ziele und Ressourcenkalkulation mit betroffenen Menschen kritisch zu überprüfen und großzügig anzupassen.

Wenn das MdbK als weiße, machtvolle abled Institution Menschen mit Diskriminierungserfahrungen zur Zusammenarbeit und Unterstützung anfragt, dann braucht es Gespräche und Übereinkünfte darüber, wie man mit möglichen Fehlern umgeht. Wenn beispielsweise das Museum Diskriminierung reproduziert, wenn Betroffene durch Sprache oder ähnliches verletzt werden – was kann das Museum anbieten?

Und welche Ressourcen braucht es, seitens der Betroffenen als critical friend die Institution weiterzubilden? Gibt es finanzielle Ressourcen, um sich gegebenenfalls vergütet Rat, Coaching oder Prozessbegleitung zu holen? Und wie gesprächsbereit und offen sind die Koopera-

tionspartner*innen mit einer lernenden Institution zusammenzuarbeiten? Hierzu sollte es ein gemeinsames, verschriftlichtes Commitment geben.

Bei der Zusammensetzung des Beirats ist rückblickend eine wichtige Schlussfolgerung, dass es besser ist, ihn weniger breitenwirksam aufzustellen und sich auf die Fokusgruppen zu konzentrieren, die statistisch gesehen Menschen mit Behinderung am stärksten repräsentieren (vgl. Bundesamt für Statistik 2023). In den Fokusgruppen könnten die Aussagen repräsentativer gestaltet werden, indem man noch stärker mit professionalisierten Personen zusammenarbeitet, die sowohl Expert*innen in eigener Sache sind als auch Vertretungspositionen in Verbänden und Selbstorganisationen innehaben. Diese Personen sind geschult, Aussagen für die erweiterte Community zu treffen und behinderungskritisch zu argumentieren.

In einer anschließenden Diskussion von Gruppenvertreter*innen im Plenum können unterschiedliche Bedarfe zugunsten von anderen priorisiert werden.

Wichtig ist zu berücksichtigen, dass man Zeit und Budget für Kommunikation, Planung, Anpassung der Planung und Unterstützung bei der Organisation von Assistenzbedarf einkalkuliert.

Außerdem ist zu überlegen, wie die aufgebauten Verbindungen mit den beteiligten Personen in einer langfristigen Kooperation etabliert werden kann – sofern dies beide Seiten wünschen. Dies muss ebenfalls hinsichtlich der finanziellen und personellen Ressourcen eingeplant sein. Ein Beispiel für die Nachhaltigkeit bzw. wie die Zusammenarbeit mit Vertreter*innen des Beirats im MdbK fortgeführt werden konnte, ist im MdbK die Kooperation mit dem Künstler Dirk Sorge im Rahmen eines Aktionstags zum Thema Körper_Wissen. Auch das dauerhafte Format „blind sehen. Werkgespräche im Tandem“ mit Sebastian Schulze und Katrina Blach ist ein öffentliches Angebot, das sich aus der Zusammenarbeit im Beirat entwickelte. Es findet in den Sonderausstellungen des Museums statt und richtet sich an blinde, sehbeeinträchtigte und sehende Menschen.

Die Notwendigkeit eines Beirats, wie in unserem Fall, ist auch ein Indiz, dass strukturell eine Schiefelage besteht: Wenn Museen mit ihrem Personal radikal divers aufgestellt wären, dann bräuchte es keine Bei-

räte. Dass Museen eine plurale Gesellschaft abbilden (können), bleibt vielleicht eine Utopie, die es aber unserer Meinung nach anzustreben gilt – je länger man sie intensiv verfolgt, um so näher kommt man der Utopie. Das „Anstreben“ könnte eingelöst werden, indem marginalisierte Interessengruppen als Berater*innen/Beiräte da einbezogen werden, wo es um Strukturen und Inhalte geht: Wer wird als neue Mitarbeitende eingestellt? Wessen Kunstwerke werden wie gezeigt? Wer wird im Programm sichtbar und hörbar? Wer hat Zugang zu Ressourcen kultureller Produktion? Der Theaterautor und Diversitätsexperte Hassan Mahamdallie konstatiert, dass die Aufteilung in diejenigen, die über Mittel der kulturellen Produktion verfügen, und diejenigen, denen sie verweigert werden, ein Ausdruck der politischen Macht ist. Dementsprechend gelte es, den Kampf um Diversität auf politischer Ebene zu führen. Engagiert vom Arts Council England hat Mahamdallie 2011 am „Creative Case for Diversity“ mitgearbeitet, in dem „Diversität als wesentlicher Bestandteil des künstlerischen Prozesses definiert wird, die Kunst vorantreibt, erneuert und sie in einem tiefgreifenden Dialog mit der zeitgenössischen Gesellschaft näherbringt“. Damit wurde Diversität strukturell in die Förderpolitiken des Arts Council in Großbritannien verankert (vgl. Mahamdallie 2021).

Die Beiratsmitglieder Sebastian Schulze und Anja Kuhnert positionieren sich wie folgt zu der Frage der Teilhabe:

Sebastian Schulze: „Ich kenne viele, die sich da einbringen wollen, die also nicht nur Nutzer*innen sein möchten, sondern eben auch Producer. Man muss die Leute, die ein derartiges Angebot dann nutzen, einfach fragen, ob sie an der Herstellung beteiligt werden wollen.“ (Kasten/Drewes 2021)

Anja Kuhnert: „Mein Wunsch wäre, dass Menschen mit einer Hörbeeinträchtigung selbst ausstellen können. Dann könnte man einmal wahrnehmen, was der Unterschied ist. Die hörende Perspektive auf ein Kunstwerk von einer gehörlosen Person, damit wir das einmal wahrnehmen können. Damit hörende Besucher*innen uns wahrnehmen. Das wäre ein Wunsch. Das wäre ein Ziel, dass [...] ein/e gehörlose/r Künstler*in ausstellen darf. Also nicht mit einer scharfen Trennung, sondern dass es ein gemeinsames Ausstellungsprogramm gibt, in dem beide aufeinandertreffen können.“ (Neef/Mock 2021)

Beiratsmitglied Steven Wallner fasst seine Tätigkeit als Übersetzer in Leichter Sprache wie folgt zusammen: „Dass man versteht, um was es geht“. Das bedeutet nicht, dass künstlerische Arbeiten nicht uneindeutig oder komplex sein dürfen. Aber dass wir dafür Sprache(n) finden und wir hinsichtlich der Aussage von Anja Kuhnert in der Programmatik vielfältiger werden. Museen sollten verstehen, dass es darum geht, ihre Ressourcen und Potentiale zu nutzen, um zu Orten zu werden, an denen sich eine plurale Gesellschaft wiederfindet, begegnet und austauscht – nicht zuletzt, um die Demokratie zu stärken.

Dieser Text baut auf der Projektbeschreibung „Vom Projekt zur Haltung“ von Katrina Blach, Christopher Utpadel und Carolin Rothmund auf, der in der Broschüre „MdbK (hubs) – Skizzen zur Inklusion“ erschienen ist (Blach/Rothmund/Utpadel 2021).

Anmerkungen

- 1 Diese Schreibweise macht deutlich, dass Menschen nicht aufgrund ihrer individuellen Körper behindert sind, sondern durch Barrieren und gesellschaftliche Ausschlüsse behindert werden (vgl. Diversity Arts Culture 2023 und 2023a).
- 2 Der Impuls für ein inklusives Angebot im MdbK stammt von Dr. Alfred Weidinger (Direktor MdbK 2017–2020). Erste konzeptuelle Überlegungen, Recherchen und Kontaktaufnahmen unternahm bereits Kirsten Lemm, Mitarbeiterin der Kunstvermittlung, und Saskia Gall, wissenschaftliche Volontärin der Kunstvermittlung (2017–2019). Christopher Utpadel, wissenschaftlicher Volontär der Kunstvermittlung (2019–2021), hat entsprechende Fördermöglichkeiten recherchiert und in Zusammenarbeit mit Carolin Rothmund, Leiterin der Kunstvermittlung, sowie unterstützt durch Tactile Studio ein Konzept erarbeitet. Katrina Blach war von Juni 2020 bis August 2021 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Kunstvermittlung und Projektleiterin der MdbK [hubs], die im weiteren Text erläutert werden.
- 3 Die Anzahl von sechs Hubs zu sechs Kunstwerken ist hinsichtlich des Umfangs der Sammlung natürlich schwindend gering. Es galt aber auch, Prototypen zu entwickeln, deren Anwendbarkeit und Nutzung von Besuchenden zunächst evaluiert werden muss.

- 4 Beispielsweise könnten die Zugänge für Familien mit Kindern, ältere Menschen mit geringerer Sehstärke oder englischsprachige Personen von besonderem Interesse sein.

Literaturhinweise

- Accinelli J./Böhm, M./Günther, N. (2021): »Dass man versteht, um was es geht.« Interview mit Steven Wallner, EUTB-Berater im Kompetenzzentrum Leben mit Handicap e. V., in: Blach, K./Rothmund, C./Utpadel, C. (2021): Mdbk hubs, Skizzen zur Inklusion / Notes on Inclusion, Stadt Leipzig, Leipzig, S. 19-21.
- Blach, K./Rothmund, C./Utpadel, C. (2021): Mdbk hubs, Skizzen zur Inklusion / Notes on Inclusion, Stadt Leipzig, Leipzig. <https://mdbk.de/site/assets/files/1436/mdbk-hubs-deutsch.pdf> (letzter Abruf 5. Juli 2023).
- Bösl, E./Klein, A./Waldschmidt, A. (Hrsg.) (2010): Disability History. Konstruktionen von Behinderung in der Geschichte, Bielefeld.
- Bundesamt für Justiz (2023): Verordnung zur Schaffung barrierefreier Informationstechnik nach dem Behindertengleichstellungsgesetz (Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung – BITV 2.0). https://www.gesetze-im-internet.de/bitv_2_0/BJNR184300011.html (letzter Abruf 20. Juni 2023).
- Bundesamt für Statistik (2023): Gesundheit. Behinderte Menschen. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Behinderte-Menschen/_inhalt.html (letzter Abruf 18. Juni 2023).
- Bundesvereinigung Lebenshilfe e. V. (2023): Kein Mindestlohn in Werkstätten für Menschen mit Behinderung. <https://www.lebenshilfe.de/informieren/arbeiten/kein-mindestlohn-in-werkstaetten/> (letzter Abruf 17. Juni 2023).
- Diversity Arts Culture (2023): behindert werden. <https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/behindert-werden> (letzter Abruf 17. Juni 2023).
- Diversity Arts Culture (2023a): Soziales Modell von Behinderung. <https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/soziales-modell-von-behinderung>. (letzter Abruf 17. Juni 2023).
- Greve, A. (2013): Farbe–Macht–Körper. Kritische Weißseinsforschung in der Europäischen Kunstgeschichte, Karlsruhe.
- Kasten, A./Drewes, A. (2021): »Man sollte die Zielgruppe schon früher miteinbeziehen ...« Interview mit Sebastian Schulze, freischaffender Redakteur und Autor für Audio-

- deskription, in: Blach, K./Rothmund, C./Utpadel, C. (2021): Mdbk hubs, Skizzen zur Inklusion / Notes on Inclusion, Stadt Leipzig, Leipzig, S. 24–26.
- Kulturstiftung des Bundes (2023): 360°– Fonds für die Kulturen der neuen Stadtgesellschaft. https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/transformation_und_zukunft/detail/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft.html (letzter Abruf 20. Juni 2023).
- Mahamdallie, H. (2021): Wo bitte geht's nach Panama? in: Diversity Arts Culture. Ein Projekt der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung (Hrsg.) (2021): Wir hatten da ein Projekt ... Diversität strukturell denken, Berlin, S. 42–46.
- Mörsch, C. (2021): Diskriminierungskritische Perspektiven an der Schnittstelle Bildung/ Kunst. <https://diskrit-kubi.net/einfuehrung/> (letzter Abruf 17. Juni 2023).
- Neef, S./Mock, A. (2021): »... aber bitte freundlich. Nicht mit so einer grimmigen Miene.« Interview mit Anja Kuhnert, Sozialarbeiterin beim Stadtverband der Hörgeschädigten Leipzig e. V. und Gebärdensprachdozentin, in: Blach, K./Rothmund, C./Utpadel, C. (2021): Mdbk hubs, Skizzen zur Inklusion / Notes on Inclusion, Stadt Leipzig, Leipzig, S. 14–16.
- Schimkat, A. (2023). <http://annaschimkat.de/aktuell.html> (letzter Abruf 20. Juni 2023).
- Schöne, A. (2022): Behinderung und Ableismus, Münster.

Zu den Autorinnen

Katrina Blach, geboren 1982, freischaffende Kunstvermittlerin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Merseburg, Fachbereich Soziale Arbeit.Medien.Kultur. Sie forscht seit 2021 mit Frederik Poppe zur Inklusionsorientierung in der Kunst und auf dem Arbeitsmarkt, hat 2023 dazu in der Fachzeitschrift „Teilhabe“ publiziert. Mit einem Background in Fotografie und Kunst im öffentlichen Interesse schätzt sie die aktive Arbeit mit Menschen.

Carolin Rothmund, geboren 1978, leitet seit 2018 die Kunstvermittlung am Museum der bildenden Künste Leipzig. Sie arbeitet an Projekten zur Teilhabe, um Kunst und gesellschaftliche Fragen für die Akteur*innen der Stadtgesellschaft produktiv zu machen. Zuvor leitete sie die Kunstvermittlung am Museum für Moderne Kunst und am Weltkulturen

Museum in Frankfurt am Main. Von 2006 bis 2012 war sie Mitarbeiterin am ZKM | Zentrum für Kunst und Medien in Karlsruhe.

Entangled: Stuttgart-Afghanistan.

Verflechtungen von Geschichte(n), Sammlung(en),
Menschen

Sahra Latif und Mitglieder der „Entangled“-Gruppe, Stuttgart

1 **Stuttgart-Afghanistan: Blick hinter die Kulissen**

Im Linden-Museum befinden sich tausende Gegenstände, Fotos und Dokumente aus oder zu Afghanistan. Die Geschichten dieser Sammlungen stehen in Verbindung mit politischen und wirtschaftlichen Hintergründen und Verflechtungen zwischen Stuttgart, Deutschland und Afghanistan, aber auch mit persönlichen Begegnungen, Erlebnissen und Erfahrungen.

Einige Sammlungen wurden direkt in oder über Afghanistan erworben. Bei anderen Objekten sind die Bezüge zu Afghanistan wahrscheinlich, aber nicht gesichert, einige sogar problematisch, wie etwa bei den Ghazni-Marmorobjekten aus Afghanistan. Diese Marmore zeigen, dass hier ein Ankauf von fraglichen Objekten in den 1970er Jahren auch ohne Exportdokumentation – im Gegensatz zu in Italien bewahrten Objekten, die von der italienischen Archäologischen Mission in Afghanistan legal außer Landes gebracht wurden – möglich war.

Im Jahr 2019 begann das Linden-Museum ein neues Projekt zur Sammlungserschließung, das mit der Gründung der „Entangled“-Gruppe erweitert wurde. „Entangled“, das heißt: verknüpft, verstrickt, verknotet – oder umschlungen. Diese Gruppe verfolgt das Ziel, gemein-

sam Verflechtungsgeschichten zu den Afghanistan-bezogenen Sammlungen des Museums zu erarbeiten und zu erforschen sowie neue Narrative zu generieren und Einblicke hinter die Kulissen des Museums zu bekommen. Ziel war es, diesen neuen Ansatz auch den Besucher*innen des Museums näher zu bringen.

Somit war im Sinne einer Kulturarbeit, die Inklusion und soziale Ermächtigung fördert, von Beginn an klar, dass die Entwicklung einer Ausstellung zugleich ein partizipatorischer Prozess werden sollte, bei dem die „Entangled“-Gruppe sowohl Konzeption, Verlauf, aber auch Ausrichtung des Endprojektes wesentlich mitbestimmen sollte. Die Mittel der Kulturstiftung des Bundes haben es ermöglicht, ehrenamtliche Arbeit durch zusätzliche personelle Ressourcen zu betreuen und Aufwandsentschädigungen für die Teilnahme am Projekt zu zahlen.

Eine Teilnehmerin beschreibt die Gruppe:

„Das Entangled-Projekt wurde etwa im Jahr 2019 gestartet. Alle, die interessiert waren, konnten mitmachen. Es gab viel Austausch über Themen, es wurden Geschichten und Erinnerungen geteilt. Die Gruppe setzt sich zusammen aus Menschen mit und ohne Afghanistan-Bezug. Das Projekt ist immer auch ein Ort der Begegnung. Die Themen, die erarbeitet werden, sind so unterschiedlich und divers wie die Teilnehmer*innen. Oft wird deutsch, englisch und persisch gesprochen. Die inhaltlichen Annäherungen sind sehr unterschiedlich und nicht klassisch wissenschaftlich.“ (AH)

Partizipative Museumsprojekte sind eine aufstrebende Form der Ausstellungsgestaltung, bei der Menschen außerhalb des Museums aktiv in den kreativen und inhaltlichen Prozess einbezogen werden. In diesem Beitrag werden die Erfahrungen, Verflechtungsgeschichten und Sichtweisen der „Entangled“-Gruppe bezüglich einer solchen Ausstellung beleuchtet. Dabei geht es nicht um eine Definition von Partizipation im Museum an sich und auch nicht um den Anspruch einer wissenschaftlichen Analyse im „klassischen“ Sinne. Vielmehr geht es um die Perspektiven und Wahrnehmungen, die die Gruppe in Bezug auf das Projekt hat.

Wie sehen die Beteiligten den Prozess? Was wird von ihnen unter Partizipation verstanden? Was ist aus der Sicht der „Entangled“-Gruppe die Wirkung einer Ausstellung?

Der Beitrag beginnt mit einem kurzen Überblick über die Arbeit der Gruppe „Entangled“ seit 2019 im Rahmen des Projekts „Linden-Lab“ und der darauf aufbauenden Sonderausstellung, die für 2024 geplant ist.

Als Beispiel für den partizipativen Entstehungsprozess der Ausstellung werden anschließend vier aufeinander aufbauende Projekt-Tage vorgestellt. Diese Projekt-Tage sind vier von vielen, teilweise monatlichen Treffen und individuellen Einsätzen der „Entangled“-Gruppe.

Im Mittelpunkt stehen die Perspektiven und Geschichten der Gruppe „Entangled“. Sie sind hier in grün und blau mit den Abkürzungen von Vor- und Nachnamen der zitierten Teilnehmer*innen dargestellt.

2 Vom LindenLab zur Sonderausstellung

Die Stuttgarter Badakhshan-Expedition (SBE) (1962/63) ist die aufwändigste und längste Forschungsreise in der Geschichte des Linden-Museums. Die im Rahmen der Expedition angelegten Sammlungen erzählen nicht nur über Afghanistan, sondern auch von den Beziehungen zwischen Stuttgart, Deutschland und Afghanistan.

Ab Oktober 2020 wurde an einer Präsentation der Badakhshan-Expedition als einem Teil des „Entangled“-Projekts namens LindenLab gearbeitet. Herzstück der Präsentation war die Fotoauswahl aus der Expedition, ergänzt durch aktuelle Aufnahmen. Diese wurde in eine große Fotoprojektion als wichtigstes Raumelement überführt, angereichert mit Kommentaren der Teilnehmer*innen auf Deutsch und Persisch. Die Gestaltung des Ausstellungsraumes erfolgte in Form von „Inseln“ und kleinen „Bäumen“. Die Besucher*innen hatten die Möglichkeit, von einem „Baum“ zum nächsten zu gehen, sich umzudrehen und auch Themenpakete auszuwählen. Die Zitate sind Beispiele von Kommentaren zu Bildern, mit denen die Gruppe gearbeitet hat.

Die Präsentation war ein Zeugnis von „work in progress“. Der Abbau des Labs im Oktober 2022 war nicht das Ende des Projekts: Die „Entangled“-Gruppe arbeitet weiter und bereitet eine große Sonderausstellung vor, die ab Januar 2024 im Linden-Museum zu sehen sein



„Badakhshan ist ein Ort, der für mich ganz weit weg war. Doch die Bilder bringen es näher, und Aryans Erzählungen machen es schließlich lebendig für mich.“ (JP)

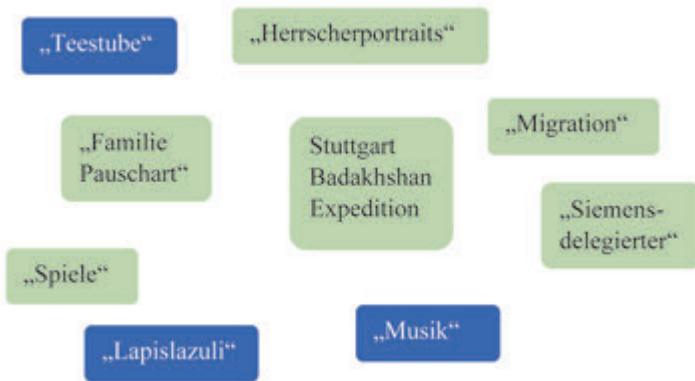
„So ein allgemeines Bild über Afghanistan gibt es nicht. Von Region zu Region ist es sehr unterschiedlich. Viele Teile Afghanistans sind zerstört worden, teilweise wurde wiederaufgebaut.“ (JM)

„Fast alle Bilder der Sammlung bringen mich zum Nachdenken und Träumen und bauen Brücken, die mich in diesem Moment über Zeit und Grenzen hinweg mit den Menschen in den Bildern verbinden.“ (MT)

wird. Dabei verändert sich die Zusammensetzung der Gruppe stetig. Ein Teil des Budgets der Sonderausstellung wird für die Fortführung der partizipativen Arbeit genutzt.

3 Wie entsteht ein partizipatives Konzept?

Konzepttag 15. Juli 2022: Die Türen waren für alle offen. Ziel des Tages: „Alte und neue Ideen kommen zusammen und werden gruppiert. Sie werden auf dem Boden des Saals zu einem riesigen Ganzen verbunden.“ (SL)



Die Mitglieder der „Entangled“-Arbeitsgruppe erarbeiten unterschiedliche, individuelle Perspektiven auf die Museumssammlungen und auf die Themen, die mit ihnen zusammenhängen. So haben sie für das Ausstellungsprojekt neue Fäden zu weiteren Inhalten gesponnen. Das partizipativ entstandene Konzept verspricht eine differenzierte, fachlich fundierte und emotional wie intellektuell zugängliche Präsentation. Die Idee der Verbundenheit(en) und die komplexen Beziehungsgeflechte bilden dabei den roten Faden der Ausstellung. Sie zieht sich durch jedes Modul und reicht stets bis in die Gegenwart, auch in historischen Modulen.

Neben und in Beziehung zu den Gegenständen, Fotos und Filmen stehen in der Ausstellung persönliche Erinnerungen, Geschichten und Gedanken von Teilnehmer*innen der Arbeitsgruppe und ihren Kontakten.



4 Was ist partizipatives Arbeiten in einem Museum?

Eine Steuerungsgruppe von Afghanistan-Expert*innen bereitete einen offenen Aufruf zur Mitarbeit an die Stadtgesellschaft vor. Für das Linden-Museum war dieser „Open Call“ ein neuer Ansatz zur Einladung von Menschen zur Arbeit am und mit dem Museum. Doch wie wird der partizipative Gedanke von den Mitwirkenden bzw. der „Entangled“-Gruppe selbst verstanden?

„Für mich bedeutet das, aktiv am Entstehungsprozess der Ausstellung beteiligt zu sein. Ich bin kein passiver Zuschauer. Aktiv mitmachen, Ideen einbringen, Fragen stellen, eigene Perspektiven einbringen. Ermöglicht werden kann dies durch den Aufbau einer stärkeren und persönlicheren Bindung des Projektteams, durch die Durchführung von Workshops, durch Diskussionen, durch Feedback-Möglichkeiten und durch eine kooperative Umsetzung des Projekts.“ (AKF)

„Verbesserung der Fähigkeit zur Vermittlung und Präsentation der eigenen Kultur“ (HA)

„In meiner Kunstpraxis sind mir der Austausch und Kooperationen ausgesprochen wichtig. Kunst ist für mich ein gesellschaftliches Medium und Agens, das Akteure zusammenbringen kann, die ansonsten nicht miteinander in Kontakt kämen (...) Dennoch ist in interkulturellen Projekten dieser Prozess deutlich komplexer, weil sich durch verschiedene kulturelle Hintergründe konditionierte visuelle Kulturen miteinander verschränken müssen. Es ist eine neue Erfahrung, nicht nur interkulturelle Gedanken zu entwickeln, sondern sie zugleich einer großen Runde von Teamkollegen zur Diskussion zu stellen, die an das Ausstellungsprojekt an sich völlig andere Erwartungen stellen, und zugleich auch an ein ganz anderes Publikum zu denken als an das mir geläufige.“ (TAB)

„Beim partizipativen Arbeiten in einem Museum soll versucht werden, interessierte und neugierige Menschen von außerhalb des speziellen Fachgebiets einzubinden und ernsthaft an der Gestaltung mitarbeiten zu lassen.“ (GB)

5 Wie soll die Ausstellung wirken?

Vertieft diskutiert wurden diese und weitere Fragen durch die Mitwirkenden und Mitarbeiter*innen des Museums am 12. Oktober 2022. Ziel war es, in Kleingruppen Stimmungsbilder zu verschiedenen Themen

„Meinen Chef – er dachte, dass Afghanistan in Afrika liegt“

„Meine Oma, die aus dem Irak stammt“

„Eine Nachbarin“

„Studienfreundinnen aus Indien und Pakistan“

„Meine Geschwister“

Schritt zwei: Stelle dir vor, die Person kennt die Ausstellung noch nicht. Wie erklärst du ihr, worum es in der Ausstellung geht?

„Wissen Sie, es gab mal eine Schwabenexpedition nach Afghanistan!“

„Oma, du warst noch nie mit mir in einer Ausstellung. Das ist eine schöne Ausstellung, aber auch mit ernstern und traurigen Geschichten. Es wird Dinge (auch Schicksale) geben, die du wiedererkennen wirst, auch wenn du von ganz woanders herkommst. Darüber möchte ich gerne mit dir ins Gespräch kommen.“

„Keine Sorge, das ist nicht anstrengend. Es gibt tolle Dinge zu sehen.“

„Es ist keine klassische Ausstellung.“

Schritt drei: Ihr besucht zusammen die Ausstellung. Was möchtest du der Person zeigen? Was könnte sie am meisten interessieren?

„Die Diversität Afghanistans, dass dort 13 Ethnien leben und wie reich die Kultur früher gewesen ist.“

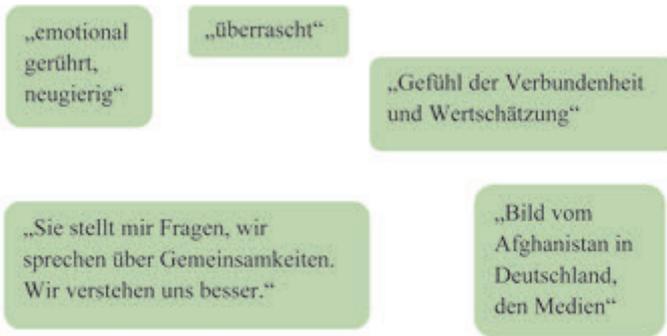
„Raubkunst“

„Die Geschichten der Menschen, die ich im Rahmen des Projekts kennengelernt habe.“

„Alltagsgegenstände“

„Ghazni-Marmor“

Schritt vier: Ihr habt die Ausstellung besucht und verlasst das Museum. Wie soll sich die Person dann fühlen? Worüber sprecht ihr im Anschluss?



Diese Stimmungsbilder waren ein wichtiger Schritt, um die unterschiedlichen Perspektiven der Gruppe wahrzunehmen und in die Ausstellung einfließen zu lassen. Sie dienten als Ergänzung zu den Inhalten und Objekten.

6 Wie schafft ein Museum Raum und Austausch?

Am 13. und 14. Mai 2023 kam die Gruppe „Entangled“ zu einer Schreibwerkstatt zusammen. Ein besonderes Ziel dieses Workshops war es, nicht nur Texte zu produzieren. Vielmehr sollte die Gelegenheit gegeben werden, den Austausch, den Dialog und die Begegnung miteinander zu vertiefen. Manche Texte wurden in der „Stille“ und in Abgeschiedenheit von den anderen geschrieben. Andere fanden ihre Worte während der Kaffeepausen, im Gespräch und im Austausch.

Es wurden eigene Texte für die Ausstellungen verfasst und (Sach-)Kommentare zu den Objekten, den inhaltlichen Erzählungen und der Gruppe sowie zu bereits vorhandenen Texten fertiggestellt. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf dem Verfassen von Texten, Zitaten und Gedanken zur Präsentation des Projekts „Entangled“ und der Arbeitsgruppe. Es wurde sowohl individuell als auch in Kleingruppen gearbeitet. Es

wurden Fragen in den Raum gestellt wie: Was bedeutet diese Ausstellung für dich? Was ist deine Motivation, Teil dieser Gruppe zu sein?

Auszüge aus diesen Fragen und Diskussionen sind hier zu finden.

„Inhaltlich kann ich nicht viel zur Ausstellung beitragen, aber persönlich habe ich sehr davon profitiert. Ich habe tolle Menschen kennengelernt, ich weiß inzwischen einiges mehr über Afghanistan.“ (CM)

„Berge, Natur, Musik, Tee, Orte, Bilder, Dinge, Kleidung sind mir alle bekannt.

Vielleicht sind viele andere genauso wie ich seit langer Zeit allein unterwegs. Die haben sich nirgendwo zu Hause gefühlt, vielleicht schaffen wir hier im Museum so einen kleinen Ort, dass man sich hier kurz wie zu Hause fühlt.“ (Ein Mann aus Stuttgart)

„Wie gut, dass hier Erinnerungen in Gegenständen, Fotos und Erzählungen lebendig werden können. Ein Spiegelbild der Bevölkerung sind die Engagierten der „Entangled“-Gruppe (die viele persönliche Impulse in die Ausstellung eingebracht hat).“ (GB)

„Für mich ist diese Ausstellung eine Inspirationsquelle für Kunst, Kultur und Geschichte meines Landes.“ (AKF)

- پروژه التنگد افغانستان اشتوتگارد پروژه مفید نه تنها برای افغانستان بلکه برای همه افغانهای زندگی می کنند خواهد بود بیرون از لباسها که جواهرات ظروف همه و همه از یک گوشه افغانستان نمایندگی می کند. و هر آن چیز که بیانگر هویت افغانستان باشد فرهنگ ما هست

Übersetzung: „Entangled: Stuttgart – Afghanistan ist nicht nur für Afghanistan, sondern für alle Afghan*innen, die außerhalb Afghanistans leben, ein bereicherndes Projekt.

Kleidung, Schmuck Geschirr – das alles bringt unsere Kultur und Identität zum Ausdruck.“ (SM)

„Das Projekt und die Gruppe schaffen einen Raum für Kultur, Geschichte, Menschen und die Beziehungen zwischen Afghanistan, Deutschland und vor allem Stuttgart. Dabei sind Menschen mit Interesse, Leidenschaft und Begeisterung für Afghanistan.“ (FO)

این پروژه یک گامی مستحکم برای دوستی افغانستان و المان است.
خوشحالم که در این برهه زمانی این اقدام برای معرفی تاریخ و تمدن افغانستان در
استوگارت به وقوع پیوست

Übersetzung:

„Dieses Projekt ist ein wichtiger Schritt für Freundschaft zwischen Afghanistan und Deutschland.
Ich freue mich, dass in diesen schweren Zeiten die Geschichte und Kultur Afghanistans dem breiten Publikum in Stuttgart bekannt gemacht wird.“ (HA)

„Durch die Arbeit in diesem Projekt wird mein Heimweh weniger, und ich habe eine weitere Verbindung zu meinem Heimatland. Ich lerne es in einer neuen Vielfalt kennen, und habe auch erfahren, wie eine Museumsausstellung entsteht.“ (JW)

„Sie [Die Ausstellung] zeigt so viel – die Kunst, die Vielfalt, die Farben! Vor allem aber schafft sie Verständnis füreinander, zwischen Menschen, in und aus Stuttgart und Afghanistan.“ (MT)

7 Wie kann die Ausstellung außerhalb des Museums präsent werden?

Vermittlung und Kommunikation: Die „Entangled“-Gruppe findet kreative Ideen, um Synergieeffekte zu den Themen der Ausstellung durch Workshops (zuletzt am 17. Juni 2023), Interviews und Brainstorming zu schaffen. Ziel ist es, die Ausstellung bzw. das Museum als sozialen Ort zu etablieren. Es sollen nachhaltige Verbindungen und Beziehungen entstehen. Die Position des Museums als agiler Ort der Kooperation, des Austauschs und des gesellschaftlichen Diskurses soll ausgebaut

werden - sowohl innerhalb als auch außerhalb der Räumlichkeiten des Museums.

Gemeinsam wurden z. B. folgende Fragen diskutiert: Wo wärst Du gerne präserter? Wo erfährst Du, was in Stuttgart los ist? Was ist für Dich an der Ausstellung überraschend? Was sind für Dich wichtige Tage im Zeitraum der Ausstellung?

Erste Ideen und Ansatzpunkte werden in Kleingruppen weiter diskutiert und Formate konzipiert, die die Ausstellung begleiten, vertiefen und publik machen werden.

	رمضان	gegenwartsrelevante globale Themen	
Freunde		Kollegen	Berufsorientierende
Organisationen		meinem Chef	دوستان
Ethno-Influence		کتاب خانه	Stuttgarter Meme....
دياسپورای افغانستان		عيد نوروز	Mitwirkungsmöglichkeiten
Teamleiter,		„Ist das Museum „elitär“?“	
Mobile Teestube		Print-Medien	Nachbarn
Ehemaliger Chef und Schulfreunde.....		Social Media,	
Jugend ohne Grenze		Plakate	Zeitung,
Fragen zu außereuropäischen Naturräumen			

8 Ausblick

Die Arbeit an partizipativen Ausstellungen mit und am Museum hat das Potenzial, das Museum als Institution zu bereichern und zu verändern. Mitwirkende, aber auch Besucher*innen werden zu aktiven Teilnehmer*innen und Mitgestalter*innen. Gleichzeitig bringt ein so offen gestalteter Diskurs unterschiedlichste Herausforderungen mit sich.

Ein Mitwirkender der „Entangled“-Gruppe fasst es so zusammen: „Die Herausforderung erstreckte sich dabei auf weite Bereiche von

Ausstellungplanung und -konzeption, die mir bis dato als „gesetzt“ erschienen waren: Üblicherweise besteht Einigkeit darüber, welche Zielgruppe angesprochen werden soll, und daraus ergeben sich klare Richtlinien, auf welche Seherfahrungen ich aufbauen kann und welche didaktisch-kommunikativen Mittel ich einsetze. In der größeren Ausstellungs-Planungsgruppe hingegen geht es darum, erst einmal die Vielfalt an Ideen zu der Frage zu sichten, wie Afghanistan in der Ausstellung sichtbar werden kann. Diese Erfahrungsebenen und inhärenten Fragestellungen zu verbinden, war ein ausgesprochen langwieriger und schwieriger Prozess des gegenseitigen respektvollen Zuhörens, immer neuer Gedanken und ausführlicher, zum Teil digitaler Treffen. Entsprechend können in diesem Prozess Fragen der Gestaltung und inhaltlichen Kommunikation auch erst dann diskutiert werden, wenn die inhaltlichen Diskurse abgeschlossen sind.“ (TAB)

Im Anschluss an die Ausstellungseröffnung ist die Evaluation dieses partizipativen Projekts ein wichtiger nächster Schritt. Sie ermöglicht es, die Effizienz und die Auswirkungen des Projekts zu messen. Außerdem kann das Feedback der Teilnehmer*innen berücksichtigt und Lehren für zukünftige Ausstellungen gezogen werden.

Zu den Autor*innen

Wer sind wir? Die Mitwirkenden dieses Projektes sagen es am besten:

„Wir sind eine Gruppe, wir kennen einander gut, wir kennen einander kaum, wir haben uns hier kennen gelernt. Wir sind älter oder jünger, kommen aus Stuttgart und Umgebung. [Oder von ganz weit her]. Wir kennen Afghanistan gut, wir kennen Afghanistan nur aus dem Fernsehen. Aber Afghanistan bewegt uns. Das ist „Entangled: Stuttgart – Afghanistan“ (MHe).

„Über die Jahre kamen immer wieder Leute dazu, für kürzer oder länger. Die Ideen / Anregungen, die mitgebracht wurden, sind in der Gruppe geblieben.“ (AH)

„Die Gruppe, nichts Einheitliches - nichts Gleiches. Wir sind heterogen, unterschiedlich, und dennoch „wir“. Wer sind wir? Egal, denn wir sind hier, jetzt. Hat mich die Leidenschaft, das Studium oder das nackte Interesse hergebracht? Die Antwort ist: Drei Mal Ja.“ (JA)

Homayoon Ahmad

رسالت و هدف من رساندن تاریخ وقایع جغرافیای افغانستان به نسل بعدی است
برای این رسالت تمام زحمات، همکاری ها و تلاش های کشور المان را می
نویسم و برای نسل فردای افغانستان نشر میکنم

Jama Magsudi:

„Ich sehe mich als Kultur-
Dolmetscher zwischen
Deutschland und Afghanistan!
Die Idee, durch die „Entangled“-
Gruppe Afghanistan aus einem
anderen Blickwinkel zu sehen,
finde ich gut!“

Gila Borchering:

„Meine langen Jahre in Afghanistan über unterschiedliche Zeiten hinweg haben mir dies Land in meine Seele wachsen lassen.“

Jana Pfeffer:

„Über mein Studium der Ethnologie, aber auch persönliche Kontakte zu Afghan:innen bin ich zu Entangled gekommen.“

Jamil Wahidi

„Kabul – Stuttgart, dort geboren und aufgewachsen, hier angekommen und erwachsen geworden. Dort meine Eltern – hier meine Frau und mein Sohn.“

Marina Heyink:

Als Ethnologin und Geographin hat „Entangled“ meinen Blick auf die afghanisch-deutsche Geschichte um wertvolle persönliche und künstlerische Perspektiven erweitert.“

Maike Trost

„Ich bin Maike, geboren in Stuttgart, verheiratet mit Jamil. Stuttgart - Afghanistan: So viele Verbindungen, Verflechtungen, Geschichte - und: Geschichten. Wie unsere.“

Sahra Latif

„ماورای بلورهای ماء ماورای بودن
ها و نبودن های ماء آنجا دشتی است,
تو را آنجا خواهیم دید . مولانا“

Jusef Ahmadi:

„Ich bin gebürtiger Stuttgarter, angehender Ethnologe und familiär verwurzelt mit dem Land Afghanistan.“

Anna Hach

„Ich kenne Afghanistan aus Erzählungen von Freunden. Als Ethnologie-Studentin kam ich zum Projekt.“

Christine Maurer:

„Ich heiße Christine Maurer und bin promovierte Archäologin. Seit meiner Familienpause arbeite ich als Lehrerin einer Vorbereitungsklasse.“

Aslihan Acik:

„Verfallen in die Welt der Worte, hoffte ich in dieser verflochtenen Geschichte (Entangled) auf weitere neue Worte.“

Maria Tramoutani

„Geschichten zu erfinden zu Menschen, die real existiert haben und die diese niemals lesen werden, ist eine Erfahrung, die mich viel gelehrt hat.“

Till Ansgar Baumhauer

„Als ich 2009 zum ersten Mal als archäologischer Zeichner nach Afghanistan ging, hat diese Erfahrung mein Denken völlig auf den Kopf gestellt. Seither ist es zentraler Bestandteil, meiner künstlerischen und wissenschaftlichen Arbeit, aber auch meines gesellschaftlichen Engagements geworden, mich für den Dialog zwischen den Kulturen einzusetzen. Das „Entangled“-Projekt ist hierfür eine großartige Möglichkeit.“

Faramarz Osyan

فرامرز عصیان هستم. اهل افغانستان ساکن آلمان. دلایل زیاد وجود دارد برای فعالیت را میتوان علاقه ی که به فرهنگ و هنر کشورم من در این گروه و مهم ترین آن افغانستان دارم گفت

Sadaf Manzur

مهاجر افغانی دو سال هست در
آلمان زندگی میکنم وقتی بعد از
آمدن طالب ها به آلمان مهاجر
شدم هر روز بیشتر در مورد
افغانستان فکر میکنم دلیل اینکه
عضو گروه موزیم هستم این
هست که دوست دارم چیز های
که از افغانستان قدیم میدانم را
بدانم و ببینم آثار قدیمی ره و
چیز های که میدانم را با دیگر ا
شریک بسازم

Ali Fahimi

„Mich interessiert die Kultur
und Geschichte meines
Landes und die
geschichtsträchtige
Ausstellung aus meinem
Land.“

Das Postpartizipative Museum. Vom Beirat zur vernetzten Plattform

Johannes C. Bernhardt, Karlsruhe

1 Einleitung

Die Digitalisierung ist einer der zentralen Treiber der Transformation von Museen. Die digitale Präsentation von Sammlungen im Netz, die Präsenz in den sozialen Medien und die Einführung der E-Akte sind für sich genommen natürlich nichts Umstürzendes und setzen zunächst nur etablierte Formen musealer Arbeit im Digitalen fort. Brisanz entwickeln diese Veränderungen, da sowohl Mitarbeiter*innen als auch Besucher*innen von Museen zunehmend in einem Zustand des onlife leben (Floridi 2015), das Digitale längst eigene Lebenswelten kreiert (Noller 2022) und die Nutzung digitaler Medien neue kulturelle Ausdrucksformen hervorbringt: Nutzer*innen intelligenter Suchmaschinen können jederzeit auf interessierende Informationen zugreifen, auf Plattformen ihrer Wahl aus Texten, Bildern und Videos ihre eigenen Sinnzusammenhänge bilden und in den sozialen Medien in neuen Gemeinschaften zusammenkommen (Stalder 2016).

Charakteristisch für die Kultur der Digitalität ist, dass sie von vornherein auf Beteiligung und Augenhöhe angelegt ist. Sie nimmt somit aus einer neuen Richtung Debatten wieder auf, die in den Museum Studies seit den 1970er Jahren geführt werden und auf mehr Partizipation abzielen (Simon 2010, Piontek 2017 und Black 2021). Ja mehr noch:

Vor dem Hintergrund postkolonialer Debatten hat Léontine Meijer-van Mensch kürzlich hervorgehoben, dass es inzwischen nicht mehr nur um die Bereitschaft zur Öffnung gehen kann, sondern dass Communities ihr Recht auf Teilhabe und Mitarbeit auch aktiv einfordern. Sie plädiert daher für ein postpartizipatives Museum – mithin ein Museum, in dem Partizipation selbstverständlicher Kern der musealen Arbeit geworden ist, das sich in Netzwerken bewegt und Vielstimmigkeit programmatisch fördert (Thiele 2022).

Im Badischen Landesmuseum wird in dieser Richtung bereits intensiv gearbeitet. Da das Museum einer Grundsanierung entgegengeht, verfolgt es schon seit einigen Jahren die Umsetzung eines neuen Museumskonzepts: Besucher*innen werden künftig als aktive Nutzer*innen des Museums verstanden und sollen durch den Aufbau von Expotheken – ähnlich wie in Bibliotheken und Lesesälen – Zugang zu allen Objekten in den Ausstellungen und Depots erhalten (Bernhardt/Horst/Köhne 2021). Im Hintergrund dieser Neukonzeption sind groß angelegte digitale Infrastrukturen und Datenbestände aufgebaut worden, klassische Eintrittskarten werden durch dauerhafte Nutzerausweise und personalisierte Nutzerkonten ersetzt. Seit 2019 werden diese



Abbildung 1: Archäologie in Baden – Expothek1 © Badisches Landesmuseum, Quelle: ARTIS – Uli Deck

Ansätze in der neu eingerichteten Sammlungsausstellung „Archäologie in Baden“ exemplarisch erprobt (Freitag 2022).

Begleitend zum laufenden Umbau sind seit 2018 zahlreiche Projekte aufgesetzt worden, um die Nutzer*innen in die Neuausrichtung des Museums einzubeziehen und Partizipation und Digitalität systematisch zusammenzudenken (Bernhardt 2022a). Neue Partizipationsformate wie MuseumCamps und Hackathons sind eingeführt und der offene Raum museum x eingerichtet worden, um aktiv in den Dialog mit den künftigen Nutzer*innen zu treten. Als besonders fruchtbar hat sich die Zusammenarbeit mit einem Beirat aus rund 50 Bürger*innen erwiesen, die mit Methoden des Design Thinking eine Vielzahl an Konzepten entwickelt haben (Bernhardt 2022b) – und zugleich hat sich aus der Zusammenarbeit schrittweise eine klare Linie ausgebildet: Nach der Neudefinition der Besucher*innen als Nutzer*innen geht es in Richtung aktiver Mitgestalter*innen des Museums (Bernhardt 2022c).

Im Folgenden möchte ich drei aus diesem Prozess hervorgegangene Projekte vorstellen: Die Partizipationsplattform Creative Museum (Bernhardt/Hockmann/Lindner 2023a und Bernhardt/Lindner/Watkinson 2023), das Ausstellungstool Creative Exhibitions (Bernhardt/Hockmann/Lindner 2023b) und das Projekt Creative User Empowerment zur Erschließung von Künstlicher Intelligenz (Bernhardt 2022d, Bernhardt/Thiel 2022 und Thiel/Posthumus 2023). Diese Projekte setzen zwar an ganz unterschiedlichen Problemen der Museumsarbeit an, sind aber vom übergreifenden Gedanken durchzogen, Partizipation nicht nur zu ermöglichen, sondern zum eigentlichen Prinzip des Museumserlebnisses zu machen. Sie können daher als Schritte in Richtung eines postpartizipativen Museums gesehen werden, das eine vernetzte Plattform für die Beiträge der Nutzer*innen bietet.

2 Creative Museum

Das Projekt Creative Museum zielt auf das Problem, dass Museen mit Formaten wie Ausstellungen nur langsam auf aktuelle Entwicklungen reagieren können. Vor allem während der Pandemie sind die Schwierigkeiten deutlich zu Tage getreten, schnell auf die spezifischen Anfor-

derungen der neuen Situation zu reagieren. Das Creative Museum setzt daher an der hohen Geschwindigkeit des Digitalen und Bedarfen aus partizipativen Veranstaltungen an, um das Museumserlebnis im digitalen Raum neu zu gestalten und auf Debatten zu aktuellen Themen auszurichten. Das Projekt wurde 2021-2023 im Verbund museum4punkt0 durch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien sowie durch Mittel von Neustart Kultur gefördert, in Zusammenarbeit mit dem internationalen Design-Thinking-Netzwerk SUGAR entwickelt und mit der Berliner Agentur anschläge.de umgesetzt.

Das Creative Museum ist als Partizipationsplattform angelegt. Mitarbeiter*innen des Museums, Expert*innen und allen Interessierten bietet es einen Raum für gemeinsame Debatte und das Teilen von Beiträgen. Ausgangspunkt ist immer eine Frage zu einem aktuellen oder relevanten Thema, sei es zur Zeitenwende, Problemen des Klimawandels oder der Zukunft des Museums. Die jeweiligen Kampagnen sind zeitlich begrenzt und bieten einen offenen Feed, in dem wie in den sozialen Medien eigene Posts geteilt werden können. Im Verlauf einer Kampagne entsteht aus den Posts eine thematische Sammlung, die

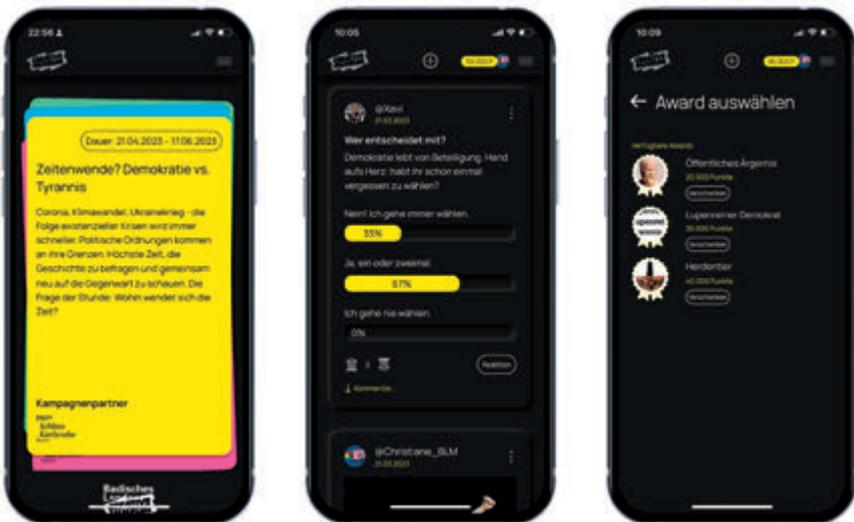


Abbildung 2: Die App Creative Museum © Badisches Landesmuseum, Quelle: Christiane Lindner

am Ende der Laufzeit archiviert wird und weiter einsehbar bleibt. Im Gegensatz zum analogen Museum hat das Creative Museum immer geöffnet und kann von jedem denkbaren Ort aus aufgerufen werden.

Das Creative Museum baut auf aktive Beteiligung. Nutzer*innen können nicht nur Beiträge von anderen lesen, ansehen oder anhören, sondern auch schnell mit Bewertungen, Feedbacks oder Kommentaren auf diese reagieren. Zudem kann der anwachsende Feed jederzeit nach den eigenen Interessen gefiltert und geordnet werden. Möchten Nutzer*innen schließlich eigene Inhalte beitragen, können sie aus Text-, Bild-, Video-, Umfrage- oder Audioformaten auswählen. Für jede Interaktion erhalten sie Punkte und Auszeichnungen, mit den Punkten können sie Awards einlösen und damit andere Nutzer*innen für ihre Beiträge auszeichnen. Mit dieser Mechanik macht das Creative Museum im Grunde ernst mit der Idee „Sozialer Medien“, da es tatsächlich nur soziales Verhalten erlaubt.

Das Creative Museum ist als Framework konzipiert. Jede denkbare Frage kann den Ausgangspunkt bilden, Kampagnen können zeitlich flexibel gestaltet werden und ernste oder unterhaltsame Themen ins Zentrum stellen. Kampagnen können zur Sammlung von Objekten aufrufen, die Durchführung von Citizen-Science-Projekten unterstützen oder eine Ausstellung begleiten. Schließlich können Kampagnen auch Impulse für weitere Kampagnen geben, wenn bestimmte Teilaspekte eines Themas besonders intensiv diskutiert werden oder neue Fragestellungen in der Diskussion aufkommen. Die zeitliche Begrenzung der Kampagnen ist daher ein wichtiges Prinzip, damit ein Thema nach konzentrierter Diskussion auch zum Abschluss kommen und archiviert werden kann.

Das Creative Museum bietet eine Plattform, auf der Vernetzung und Beteiligung nicht nur möglich, sondern Kern der Experience sind. Alle Nutzer*innen nehmen gleichberechtigt teil, alle Inhalte sind offen sichtbar. Nach Abschluss einer Kampagne bleiben die Inhalte erhalten und einsehbar. Im Gegensatz zu traditionellen Museumsformaten kommt nicht nur das Museum zu Wort, in den Kampagnen nimmt es vielmehr die Rolle des Impuls- und Gastgebers ein und ist in den Diskussionen schlicht ein*e Teilnehmer*in unter vielen – ja mehr noch: Je nach Betei-

ligung der Mitarbeiterschaft kann es auch einfach zuhören oder selbst mit vielen Stimmen sprechen.

3 Creative Exhibitions

Das Projekt Creative Exhibitions zielt auf das Problem, dass Partizipation und Digitalität die festgefügte Institutionalität von Museen längst transzendieren. Tatsächlich kommen in partizipativen Veranstaltungen immer wieder Ansätze auf, das Museum in den Stadtraum zu erweitern. Spätestens seit den langen Lockdown-Phasen lag es nahe, über Konzepte nachzudenken, 3D-Digitalisate von Objekten mittels Augmented Reality in den Außenraum zu bringen. Das Projekt Creative Exhibitions entwickelt daher das Format der Ausstellung partizipativ und digital weiter. Das Projekt wurde 2022–2023 im Programm dive in der Kulturstiftung des Bundes gefördert, in der Konzeptionsphase durch Lehrkooperationen mit der Hochschule Furtwangen und der Macromedia-Hochschule Stuttgart unterstützt und mit der Dortmunder Agentur PUPPETEERS umgesetzt.



Abbildung 3: Die App Creative Exhibitions © Badisches Landesmuseum, Quelle: Sebastian Heger

Creative Exhibitions ist eine App zur Gestaltung digitaler Ausstellungen. Sie nutzt die Funktionalitäten von Augmented Reality auf Smartphones und Tablets, um 3D-Digitalisate von Objekten außerhalb des Museums zu platzieren und für andere erlebbar zu machen. Die Nutzung ist für alle Interessierten offen, in der App haben die Nutzer*innen Zugriff auf rund hundert 3D-Digitalisate des Museums. Damit können eigene Kreationen und kleine Ausstellungen kuratiert und in der realen Umgebung platziert werden. Bereits vorhandene Produktionen anderer können erkundet, kommentiert und weiterentwickelt werden. Die App verwandelt den Außenraum somit in eine co-kreative Spielwiese, die beliebig oft und von beliebig vielen Akteur*innen bespielt werden kann.

Creative Exhibitions bietet den Nutzer*innen einen Editor zur Gestaltung ihrer Kreationen. Sie können damit 3D-Objekte aus der Sammlung des Museums auswählen, mit Bauelementen kleine Architekturen bauen und als Kreationen frei im Raum platzieren. Weitergehend können Kreationen zu thematischen Touren zusammengestellt werden. Nach der Veröffentlichung stehen Kreationen und Touren in der App bereit, beim Öffnen werden die nächstliegenden auf der Karte angezeigt und können aufgerufen werden. Sind sie zur Co-Kreation freigegeben, können sie von anderen Nutzer*innen ergänzt und erweitert werden – auch das Teilen in den sozialen Medien ist möglich.

Creative Exhibitions ist als Framework konzipiert. Einzelne Nutzer*innen können sich kreativ mit kulturgeschichtlichen Objekten auseinandersetzen. Schulklassen und Studierende können Exponate untersuchen und co-kreativ Ausstellungen entwickeln. Mitarbeiter*innen des Museums können partizipative Ausstellungen initiieren und 3D-Digitalisate aus anderen Kontexten ans Museum holen. Die App ermöglicht die gemeinsame, gleichberechtigte und freie Bespielung des Außenraums: Die Nutzer*innen können ein einzelnes Objekt platzieren, lediglich eine Architektur bauen oder an komplexen Inszenierungen und richtigen Fragestellungen arbeiten – je nach Interesse kann man auch einfach ein Foto mit einem 3D-Objekt machen oder eine vorhandene Ausstellung kommentieren.

Creative Exhibitions ist ebenfalls darauf angelegt, als Plattform zu fungieren, Vernetzung zu fördern und Vielstimmigkeit zu ermöglichen.

So kann die App nicht nur im Kontext des Museums genutzt werden, sondern an jedem denkbaren Ort, sei es im eigenen Garten, der Schule oder anderen Städten. Ein besonders interessanter Anwendungsfall sind etwa Objekte, die man als 3D-Digitalisat wieder an ihren ursprünglichen Fund- oder Herkunftsort zurückbringen kann. Das Museum wird so zu einem Hub, der die Vernetzung von Objekten sichtbar macht und zugleich die partizipierenden Nutzer*innen miteinander vernetzt.

4 Creative User Empowerment

Das Projekt Creative User Empowerment zielt auf das Problem, dass die Digitalisierung von Sammlungen zwar deren Zugänglichkeit erhöht, aber noch nicht zu deren Nutzung führt. Während Wissenschaftler*innen mit gezielten Fragen an die Sammlungen herantreten, wissen selbst interessierte Nutzer*innen oft nicht, was sie angesichts von Tau-

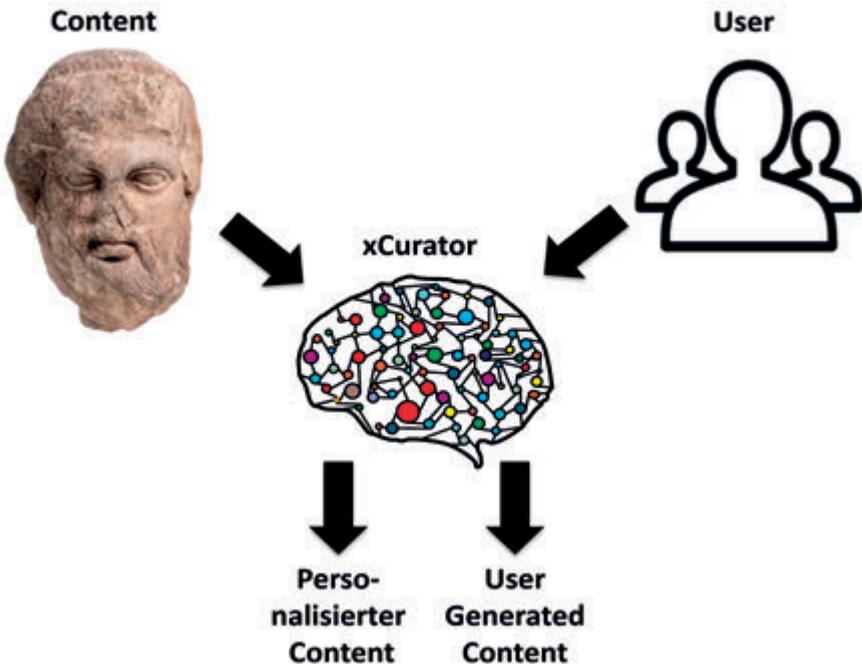


Abbildung 4: Konzeptskizze des xCurator © Badisches Landesmuseum, Quelle: Johannes Bernhardt

senden Einträgen überhaupt fragen können. In partizipativen Veranstaltungen hat sich immer wieder gezeigt, dass Künstliche Intelligenz für diese Problematik neue Lösungen bieten kann. In Kooperation mit dem Allard Pierson Museum in Amsterdam ist daher das Projekt Creative User Empowerment entwickelt worden, das 2021–2023 von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien gefördert und gemeinsam mit der Berliner Agentur 3pc umgesetzt wird.

Creative User Empowerment verfolgt die Entwicklung des Assistenzsystems xCurator. Grundidee ist, dass man Ansätze Künstlicher Intelligenz nicht nur zur Verbesserung interner Prozesse verwenden, sondern ganz in den Dienst der Nutzer*innen stellen kann. Der xCurator bietet daher die Möglichkeit, eigene Interessen zu konfigurieren und dazu passende Objekte aus den Sammlungen zu finden. Dabei kann man sich visuell anhand der Bilder durch die Sammlung bewegen oder über Schlagworte Objekte finden. Schließlich nutzt das Tool Verfahren der Computer Vision, Entity Recognition und des Topic Modelling, um die Museumsdaten mit externen Datenbanken wie Wikidata zu vernetzen und mit zusätzlichen Informationen anzureichern.

Creative User Empowerment geht noch einen Schritt weiter. Haben die Nutzer*innen mit Hilfe des xCurators interessante Objekte gefunden, können Large Language Models wie ChatGPT dabei helfen, diese weiter zu kontextualisieren und Grundlagen für ein einfaches Storytelling zu schaffen. Zudem bieten solche Ansätze die Möglichkeit, sowohl museale Inhalte als auch die Produktionen der Nutzer*innen automatisiert in mehreren Sprachen anzubieten oder in einfache Sprache zu übertragen. Mit der interessenbasierten Empfehlung von Objekten und der Unterstützung bei deren Kontextualisierung wird die vielbeschworene Nutzer*innenzentrierung im Grunde automatisiert und die Neudefinition der Besucher*innen als Nutzer*innen in Richtung aktiver Mitgestalter*innen des Museums vorangetrieben.

Creative User Empowerment ist angesichts der schnellen Entwicklungen im Feld Künstlicher Intelligenz ein experimentelles Projekt. Zum einen ist natürlich das Vorhandensein von Content- bzw. Objektdatensätzen essentiell, auf deren Aufbau in Museen traditionell der Schwerpunkt der Digitalisierung liegt. Wichtig für die Nutzung sind eindeutige IDs, die Einhaltung der FAIR-Prinzipien und die möglichst vollständige

Beschreibung mit Metadaten. Zum anderen sind aber auch Informationen über die Nutzer*innen und Audience Segmentations essentiell, damit KI-Systeme präzise an den Interessen der Nutzer*innen ansetzen können. Das Zusammenspiel aus Content- und Userdaten wird in der künftigen Entwicklung von Museen zweifellos eine zentrale Rolle spielen – da diese aber noch ganz am Anfang steht, kann sie momentan nur experimentell erschlossen werden.

Creative User Empowerment zielt mit der Umsetzung des Tools xCurator darauf ab, die Nutzer*innen in der eigenen Auseinandersetzung mit den Sammlungen zu unterstützen. Es bietet daher zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten für Schulen, Citizen-Science-Projekte und die gemeinsame Aufarbeitung von Sammlungen durch Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen des Museums. Im Zusammenspiel mit dem Creative Museum und Creative Exhibitions ist es zudem ein wertvolles Werkzeug, damit Nutzer*innen Postings oder 3D-Kreationen auch inhaltlich vorbereiten und leichter einbringen können. Schließlich können Nutzer*innen selbst kuratierte Objektzusammenstellungen und Stories auch im xCurator veröffentlichen und somit zur Vielstimmigkeit des Museums beitragen.

5 Vernetzte Plattform

Wie eingangs gesagt, zieht sich durch alle drei Projekte der Gedanke, Partizipation nicht nur zu ermöglichen, sondern zum Prinzip des Museumserlebnisses zu machen. Entwickelt worden sind die Projekte im Rahmen einer Open-Source-Strategie und können nach der vollständigen Publikation sowohl einzeln als auch im Zusammenspiel von anderen Museen nachgenutzt werden. Mit Postings im Creative Museum, einem digitalen Ausstellungsprojekt in Creative Exhibitions oder selbst erstellten Stories im xCurator bieten alle Tools die Möglichkeit, eigene Beiträge einzubringen und das Museum aktiv mitzugestalten. Sie sind Schritte in Richtung eines postpartizipativen Museums, das die Zugänge demokratisiert, bei der eigenständigen Auseinandersetzung mit den musealen Inhalten unterstützt und dafür eine vernetzte Plattform bietet.

Partizipation entscheidet sich im digitalen Raum an der Größe des User Generated Content, also am Zulassen und Sichtbarmachen der Beiträge von Nutzer*innen. Damit steht auch das Problem kontroverser und anstößiger Beiträge im Raum, das aber nicht dazu führen sollte, dass Beteiligung durch vorauseilende Bedenken unmöglich wird. Einerseits muss auch hier der strafrechtliche Rahmen gelten, anstößige Inhalte können in allen vorgestellten Tools gemeldet und redaktionell entfernt werden. Andererseits sollte aber auch die Selbstregulierung von Communities nicht unterschätzt werden, auf unangemessene Inhalte mit Kommentaren und eigenen Beiträgen zu reagieren. In einer demokratischen Kultur sind kontroverse Beiträge tatsächlich wünschenswert und ein klarer Indikator für Relevanz.

Von den Mitarbeiter*innen von Museen fordern solche Formate ein anderes Mindset als bei der Konzeption und Umsetzung einer durchkurierten Ausstellung. Echte Partizipation geht immer mit einem Verlust von Kontrolle einher und ist auch bei methodisch guter Vorbereitung gleichbedeutend mit einem kontrollierten Kontrollverlust. Mitarbeiter*innen von Museen müssen auf Kontroversen vorbereitet sein, diverse Positionen aushalten können und notfalls Szenarien für notwendige Eingriffe in der Hinterhand haben. Im Vordergrund sollte aber vor allem das Potential stehen, dass mit den vorgestellten Projekten neue Formen der Zusammenarbeit und eine Neupositionierung des Museums möglich werden – Fragen der Moderation und Qualitätssicherung werden für Kurator*innen, Kulturvermittler*innen und Digitalteams in vernetzten Zusammenhängen so oder so immer wichtiger.

Ein Schlüsselfaktor ist dabei schlicht Vertrauen. Grundsätzlich zählen Museen zu den vertrauenswürdigsten Institutionen der Gesellschaft, was eine wertvolle Ressource ist, die man nicht leichtfertig verspielen sollte. Aber Vertrauen beruht auf Gegenseitigkeit, zumal wenn man neue Communities erreichen und für Museen begeistern möchte. Angesichts von Kontrollverlusten sind Reserven gegenüber partizipativer Öffnung nachvollziehbar, in der Praxis erweisen sie sich aber zumeist als unbegründet: Schafft das Museum in der Ansprache von Communities einen Rahmen gegenseitigen Vertrauens und beteiligen sich Menschen mit unterschiedlichsten Interessen an der Mitgestaltung des Museums, dann geht es in der Regel nicht um die Infragestellung

von Deutungshoheiten, sondern herrscht ein Klima von Konstruktivität und Aufbruch.

Vielleicht ist Vertrauen sogar der Kern der Transformation von Museen insgesamt. Digitalisierung ist ein zentraler Treiber, aber entschieden wird Transformation bekanntlich nicht im Mehr an Digitalem, sondern im Umbau von Organisationen. Positionieren sich Museen sowohl analog als auch digital als vernetzte Plattformen, dann ist Vertrauen die essentielle Voraussetzung und in der Aushandlung relevanter Themen die vielleicht wichtigste Kuratierungsaufgabe. In dieser Richtung kann man das Museum auch ganz allgemein als eine vernetzte Plattform definieren, auf der sich Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen im vertrauensvollen Austausch mit der Bedeutung des kulturellen Erbes für die Gegenwart auseinandersetzen und das Museum gemeinsam gestalten.

Anmerkung

Die Ausführungen im vorliegenden Artikel bauen auf der Arbeit des Digitalteams des Badischen Landesmuseums auf, die vorgestellten Projekte sind gemeinsam mit Christiane Lindner, Silke Hockmann und Sonja Thiel entwickelt worden.

Literaturhinweise

Bernhardt, J. (Hrsg.) (2022a): Creative Collections. Digitale Wege ins Museum, Karlsruhe, Badisches Landesmuseum, https://www.landesmuseum.de/fileadmin/user_upload/Barrierefreie_PDFs/Creative-Collections_Digitale-Wege-ins-Museum_UA_BLM_2022.pdf (letzter Abruf 14. September 2023).

Bernhardt, J. (2022b): Der Beirat der Bürger*innen, in: Bernhardt (2022a), S. 38-45, https://www.landesmuseum.de/fileadmin/user_upload/Barrierefreie_PDFs/Creative-Collections_Digitale-Wege-ins-Museum_UA_BLM_2022.pdf (letzter Abruf 14. September 2023).

Bernhardt, J. (2022c): Das Digitale Museum, in: Bernhardt (2022a), S. 90-95, https://www.landesmuseum.de/fileadmin/user_upload/Barrierefreie_PDFs/Creative-Col-

- lections_Digitale-Wege-ins-Museum_UA_BLM_2022.pdf (letzter Abruf 14. September 2023).
- Bernhardt, J. (2022d): Partizipation und Künstliche Intelligenz. Perspektiven aus dem Badischen Landesmuseum, in: Landschaftsverband Westfalen-Lippe & Kulturpolitische Gesellschaft e. V. (Hrsg.) (2022): Kultur in Bewegung: Agilität, Digitalität, Diversität, Münster/Bonn, S. 76-79, https://www.lwl-kultur.de/media/filer_public/1b/94/1b94381d-44c5-4065-b0c9-abcafc62e3fb/kultur_in_bewegung_digitalitat_20220818.pdf (letzter Abruf 14. September 2023).
- Bernhardt, J./Horst, K./Köhne, E. (2021): Das neue Museumskonzept, in: Bernhardt (2022a), S. 12-17, https://www.landmuseum.de/fileadmin/user_upload/Barrierefreie_PDFs/Creative-Collections_Digitale-Wege-ins-Museum_UA_BLM_2022.pdf (letzter Abruf 14. September 2023).
- Bernhardt, J./Thiel, S. (2022): Das Badische Landesmuseum, in: Murphy, O./Villaespesa, E. (2022): Künstliche Intelligenz und Museen. Ein Toolkit, übersetzt und erweitert von Johannes Bernhardt, Tabea Golgath und Sonja Thiel. London/Karlsruhe, Goldsmiths/Badisches Landesmuseum, S. 17-18, https://www.landmuseum.de/fileadmin/user_upload/Barrierefreie_PDFs/KI-und-Museen-Toolkit-web_UA.pdf (letzter Abruf 14. September 2023).
- Bernhardt, J./Lindner, C./Watkinson, R. (2023): Creative Museum. Dokumentation und Manual. Karlsruhe, Badisches Landesmuseum, https://www.landmuseum.de/fileadmin/Creative-Museum_Manual_Badisches-Landesmuseum-2023_UA.pdf (letzter Abruf 14. September 2023).
- Bernhardt, J./Hockmann, S./Lindner, C. (2023a): Creative Museum, in: Bernhardt, J. (Hrsg.) (2023): Zeitenwende? Demokratie vs. Tyrannis. Karlsruhe, Badisches Landesmuseum, S. 92-95.
- Bernhardt, J./Hockmann, S./Lindner, C. (2023b): Creative Exhibitions, in: Bernhardt, J. (Hrsg.) (2023): Zeitenwende? Demokratie vs. Tyrannis. Karlsruhe, Badisches Landesmuseum, S. 62-64.
- Black, G. (2021): Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World. London, Routledge.
- Floridi, L. (2015): Die 4. Revolution. Wie die Infosphäre unser Leben verändert, Berlin.
- Freitag, C. (2022): Archäologie in Baden - Expothek1, in: Bernhardt (2022a), S. 18-23, https://www.landmuseum.de/fileadmin/user_upload/Barrierefreie_PDFs/Creative-Collections_Digitale-Wege-ins-Museum_UA_BLM_2022.pdf (letzter Abruf 14. September 2023).

- Köhne, E. (2021): Museumsbesucher zu Nutzern machen! Ein neuer Umgang mit den Sammlungen, in: Badisches Landesmuseum (Hrsg.) (2021): Geschichte und Geschichten. Karlsruhe, S. 41-45.
- Noller, J. (2022): Digitalität. Zur Philosophie der digitalen Lebenswelt, Basel.
- Piontek, A. (2017): Museum und Partizipation. Theorie und Praxis kooperativer Ausstellungsprojekte und Beteiligungsangebote, Bielefeld.
- Simon, N. (2010): The Participatory Museum, Santa Cruz, <https://participatorymuseum.org/read/> (letzter Abruf 14. September 2023).
- Stalder, F. (2016): Kultur der Digitalität. Berlin.
- Thiel, S./Posthumus, E. (2023): xCurator. AI-Supported Exploration and Curation of Digital Collections, in: Bernhardt, J./Thiel, S. (Hrsg.) (2023): AI in Museums. Reflections, Perspectives and Applications. Bielefeld, S. 237-248.
- Thiele, C. (2022): Strategie Netzwerkmuseum. Gespräch mit Léontine Meijer-van Mensch über die Transformation des Völkerkundemuseums Leipzig in einen Ort der gesellschaftlichen Debatte, <https://www.riffreporter.de/de/artikel/interview-grassimuseum-ethnologie> (letzter Abruf 14. September 2023).

Zum Autor

Johannes C. Bernhardt ist Kulturhistoriker mit den Schwerpunkten Hellenismus, Kulturmanagement und Digitale Transformation. 1999-2005 Studium der Alten Geschichte, Neueren Geschichte und Klassischen Archäologie in Freiburg und Paris, 2012 Promotion in Freiburg. 2007-2010 wissenschaftlicher Mitarbeiter in Freiburg, 2011-2014 in Mannheim, 2015-2016 Postdoc am Zentrum für Mittelmeerstudien in Bochum. 2017 Wechsel ans Badische Landesmuseum zur Entwicklung eines Digitalisierungskonzepts für die Sammlung Friedrich Creuzer, 2018-2020 Leitung des Projekts Creative Collections, 2020-2023 Digital Manager.

Das Museum mit allen Sinnen

Ulrich Krempel, Hannover

*„Nihil est in intellectu quod non prius fuerit in sensibus. –
Es ist nichts im Verstand, was nicht zuvor in den Sinnen war.“ (Aristoteles)*

*„Esse est percipi. – Es gibt nur das, was wahrgenommen wird.“
(George Berkeley, Theologe und Bischof von Berkeley im 18. Jahrhundert)*

Das gibt uns einen Blick darauf, worauf schon in vergangenen Jahrhunderten die Gebildeten die Sinne aller Menschen gerichtet sahen: auf die Wahrnehmung der Dinge und der Welt mit den dem Menschen gegebenen Sinnen. Wobei die Wertungen und Kombinationen verschiedener sinnenhafter Wahrnehmungen sich über die Jahrhunderte enorm verändert und erweitert haben und hatten.

Museum mit allen Sinnen: ein schöner Titel, sehr anspruchsvoll, und da sitzt der Redende und denkt: Wie ist denn die klassische Definition der menschlichen Sinne eigentlich? Das sind ja nur fünf: Sehen, Hören, Riechen, Schmecken, Tasten. Also sehr bezogen auf eine basale menschliche Existenz. Die heutigen Lexika nennen allerdings schon weitere Sinnenwahrnehmungen - etwa das Fühlen und die Körperbalance. Das verweist auf eine andere Erweiterung der Sinneswahrnehmung, jene durch Rudolf Steiner, der sieben weitere Sinne in die Welt gesetzt hat, nämlich den Wärmesinn, den Gleichgewichtssinn, den

Bewegungssinn, den Wortesinn, den Gedankensinn, den Lebenssinn und den Ich-Sinn. Und das führt uns noch ein Stück hin zu weiteren Sinnenkonzepten, wie etwa der Montessori-Beschreibung von Sinnenhaftigkeit. Die den Formen- und Figurensinn nennt, den Gehörsinn, den Geruchssinn, den Geschmackssinn, den Gesichtssinn, der für die Erkenntnis von Farben und Dimensionen von Dingen und Gegenständen steht. Sodann den Gewichtssinn, weiter den stereognostischen Sinn, der der Unterscheidung von Körpern und Formen durch Ertasten dient, den Tastsinn, der der taktilen Wahrnehmung und Unterscheidung von Oberflächen dient, und schließlich den Wärmesinn.

Die moderne Sinnesphysiologie fügt da noch den Schmerzempfindungssinn hinzu, sowie die Körperempfindung, bezogen auf Lage- und Bewegungssinn. Und schließlich die Organsinne, wie Hunger, Durst und Harndrang. Und schließlich noch ein Sinn, den wir alle verinnerlicht haben, weil wir mit Zügen, Straßenbahnen oder Bussen reisen oder in Staus stehen mit unseren PKWs: die Zeitwahrnehmung. Ein komplexes Bündel von Fähigkeiten also, was da in Gestalt der Besucher*innen das Museum betritt: ein Mensch gleich welchen Geschlechts oder Alters. Ist das so?

In meiner alten Branche, dem Kunstmuseum, wie ich es bis heute wahrnehme, haben wir schon vor Jahren realisiert, dass es vor allem ältere Menschen sind, die das Museum permanent besuchen, nicht nur zu hochbeworbenen Sonderausstellungen. Menschen oberhalb der 50 sind das, und zumeist nicht männlichen Geschlechts. (Ältere Erhebungen gehen da noch ganz unbedarft von zwei Geschlechtern aus.) Auf der anderen Seite die organisierten Besucher*innen, Menschen, die Führungen wahrnehmen, Bildungsangebote des Museums nutzen, oder Klassen aus Schulen und vergleichbaren Institutionen.

Räume

Wie frei sind die Besuchenden eigentlich im Umgang mit dem Museum und seinen Angeboten? Gewisse Regularien sind zum Entree zu beachten: etwa die Garderobe für Mäntel und Taschen. Die Klos sind notwen-

dige Orte nach den Mühen der Anreise, schön, wenn sie auch in der Nähe des Eingangs vorhanden sind.

Wer an der Kasse ein Ticket für den Besuch kauft, tut das unter Umständen, um eine eigens vorbereitete Ausstellung zu besuchen. Die hat in der Regel einen Ablauf, eine Chronologie, einen Begrüßungstext, eine schriftliche plakatierte Einführung in das Thema, mit historischen oder aktuellen Fotos. Nicht zu vergessen die Audioführung, die heute nicht mehr wie früher in den Audiovisionsschauen per Diaprojektion und Tonband Chronologie im Betrachten erzwingt, sondern Dank hilfreicher Technik jeweils auf einzelne Objekte einzustellen ist. Und die von den Diaschauen am Eingang der Ausstellung in die tragbaren Audioführungen per Kopfhörer gewandert sind (wenn nicht doch ein fernsehberichthafte Feature zum Thema irgendwo nahe dem Ausstellungsbeginn über Bildschirm oder Projektion als Purgatorium vor die Ausstellung geschaltet ist).

Unsere Räume in Ausstellungen folgen einander; in der Regel gibt es vorgedachte Wege oder Raumabfolgen, die wir mit der Präsentation von Werken in ihrer Abfolge begleiten. Besonders beliebt sind dabei dramatische Durchblicke durch Türöffnungen auf Wände im nächsten Raum, auf oder vor denen dann gern ein besonders prominentes Ausstellungsstück platziert ist. Daneben, an den Wänden, lineare Bildreihungen oder neben dem Durchgang auch gern kontrapunktisch gesetzte Werke.

Einzig Irritationspunkte solcher Abläufe des raumweise oder linear präsentierten Kunstgenusses sind die oft in die Raumecken gequetschten Wachleute oder die Massen, die sich vor den Werken stauen und uns in die letzte Reihe zwingen, zur Betrachtung der Besucherrückseiten verdammen.

Der Museumsbesuch aus freien Stücken, etwa wegen der Sammlung oder einzelnen berühmten Werken, im freien Rund-Gang durch Räume, in denen man Unbekanntes oder Bekanntes finden, liebe alte Freund*innen wiedertreffen kann: getan durch lustvolle Besucher*innen mit Kenntnissen, ist leider seltener zu finden. Aber in unseren Museen müssen wir für alle, die da kommen, Sinnhaftes anbieten, und zwar gleichzeitig, in der schieren physischen Form unserer Ausstellungsräume durch Raumabfolgen und Etagen hindurch. Dazu gehört

als erstes, dass wir das Gehen und Stehen im Auge haben, das wir den Besucher*innen abverlangen. Angesichts der Analyse der Altersstruktur ist aber nicht nur die Bewegung zu planen, sondern auch die Möglichkeit des Sitzens und ruhigen Betrachtens, des entschleunigten Sehens. Es gibt traditionelle Museen, in denen das Polstermöbel eine wichtige Rolle spielt und zum entspannten Verweilen einlädt. Im Sitzen ist aber das Problem oft die vor einem stehende andere Person, auf deren Rückseite man aus abgesenkter Position zu schauen gezwungen ist. Das wurde von mir selbst erfahren, als ich nach Beginn meines Ruhestands nach Wien reiste und hier im Kunsthistorischen Museum während dreier Tage auf einer Polsterbank vor Tintoretts „Weissbärtigem Mann“ saß, dabei erneut Thomas Bernhards „Alte Meister“ lesend und in der Nachfolge des da aktiven Musikphilosophen Reger immer wieder den Tintoretto oder die vor ihm stehenden Besucher*innen betrachtend.

Zeit

Zeit ist ein wichtiger Faktor für den Museumsbesuch. Zeit im Museum ist ein individueller Faktor, schon angesichts individuell verschiedener Fitness. Aber ich meine vor allem das Maß an Zeit, das unsere Besuchenden dem einzelnen Kunstwerk widmen, wenn sie denn endlich vor ihm stehen. Da hat sich mit den neuen Medien vieles geändert, gerade wenn ein jüngeres Publikum eine Ausstellung besucht, das ganz andere Zeitvorstellungen mit sich bringt. Die durchschnittliche Betrachtungsdauer eines Kunstwerks scheint heute eher zusammengeschnürt auf die Zeit, die es braucht, um Werk und dessen Titel in zwei shots mit dem Handy zu fotografieren – und damit der Pflicht des Belegs des Besuchs Genüge getan zu haben. Unsere früheren Ermittlungen zum Aufenthalt von weniger als 30 Sekunden vor einem Kunstwerk dürften heute dringend eine Korrektur erfordern: die 30 Sekunden scheinen eher durch reproduzierende Tätigkeiten gefüllt, denn viele Betrachter*innen schauen eher, ob das Werk denn auch ins Bildformat passt und das Licht gut ist.

Licht

Räume im Museum oder im Ausstellungshaus sind aber auch vielen Irritationen unterworfen. Womit wir beim Licht wären, dieser sichtbaren Form elektromagnetischer Wellen. Tageslicht und Kunstlicht spielen ihre Rollen in den Ausstellungen; viele Häuser haben sich vom klassischen Beleuchtungsprinzip durch Tageslicht verabschiedet, das durch die Decke gefiltert in die Museumsräume eintritt und zuvor im Lichtaufbau des Daches durch das Hin und Her des Tageslichtes und eventuelle Hinzufügung des Kunstlichtes erschaffen wird. Ubiquitär werden heute neue Leuchtmittel benutzt, LED-Strahler und Flächenleuchten sitzen unter den Decken der Räume und schaffen Lichtinseln an Wänden und im Raum, oft ganz ohne die Hinzufügung von Tageslicht. Weitgehend unbemerkt für die Besuchenden sind nun neue Lichtsysteme aktiv, deren relatives Lichtschädigungspotential durch hohe Blauanteile im Licht und deren Konstanz der Farbwiedergabe durch die lange Nutzungsdauer der LED bisher nicht abschließend bewertet werden können. Aktuelle Diskussionen auch über Veränderungen der zuträglichen LUX-Werte für Kunstwerke sorgen hier weiter für gleitende Veränderungen.

Friedrich Georg Kerstings Atelierbildnis des Caspar David Friedrich (1811–1819) zeigt uns – lange vor dem elektrischen Licht – einen Raum mit einem kleinen Fenster oben in der Wand, mit von der Seite auf die Staffelei einfallendem Tageslicht. Solche Abschiede vom von der Decke einfallenden Tageslicht finden wir heute noch in deutschen Museen, wie den neuen Räumen des Museum Folkwang, die sich damit automatisch eine durch Überstrahlung verschattete Wand unter dem Fenster eingehandelt haben. Andernorts geht es mehr um das Verhältnis von Tageslicht und Kunstlicht, wie im Sprengel Museum Hannover, wo in den Lichtaufbauten über den Ausstellungsräumen Tageslicht- und Kunstlicht je nach tatsächlicher Intensität des Tageslichts miteinander in Relation zu einer gleichbleibenden Lichtmenge und -intensität gebracht werden.

Tageslicht kann unglaublich irritieren, wenn es nicht gebändigt wird. Als Besucher erlebe ich das in der CO Berlin, wo die Glasdecke



Abbildung 1: Lichtspiegelungen auf Glasvitrinen. Quelle: Ulrich Krempel

eines Raumes im Obergeschoss nur teilweise gegen das einfallende Tageslicht von oben abgedeckt ist; man sieht die Baustruktur der Glasdecke und die unzureichend verdunkelten Glaspartien auf dem Boden im Licht- und Schattenspiel, und auch in den Vitrinen, die zudem – weil nicht entspiegelt – den sich darüber beugenden Betrachter zeigen. Ade, zarte Schwarzweiß-Fotografie in der Vitrine, von Dir ist nichts mehr zu sehen.

Aber voran zur Objektbeleuchtung im Museum. Die kommt heute in sanfter oder steiler Diagonale von der Decke, in kurzer Distanz von der Wand, gern als Licht durch Punktstrahlen auf ein einzelnes Objekt. Da entsteht immer wieder eines der schönsten Gebrechen in allen Museen, die die Leuchtmittel in kurzer Distanz von der Wand haben (um nicht die Schatten der Besucher*innen auf die Wände zu werfen): der berühmte Rahmenschatten an der Oberkante des Bildes. Bei weit vorkragenden Bilderrahmen etwa kommt es zu beeindruckenden Schattenpartien im Bild. Und bei Reliefs oder Büsten, die so steil von oben beleuchtet werden, entsteht unter den Nasen der Figuren gern ein Hitlerbärtchen aus Schatten. Dass da mit einem schräg gestellten klei-

nen Bodenspiegel, der das von oben kommende Licht diagonal zurück auf das Objekt reflektiert, Abhilfe geschaffen werden kann, habe ich vor kurzem mit Freude in der Berliner Gemäldegalerie sehen dürfen.

Atmosphäre

Wenn wir so durch das Museum gehen, begleitet von den Kunstwerken an Wänden oder im Raum, sind wir von vielen Elementen umgeben, die gemeinsam eine eigene Atmosphäre des Hauses schaffen. Die Räume zum einen, in ihren Dimensionen und Farbigkeiten, mit Licht, Ein- und Durchblicken und dem Klima des Hauses, eigener Temperatur und Luftfeuchtigkeit. Die Beschaffenheit der Böden, auf denen modisches Holzschuhwerk oder genagelte Absätze enorm störende Konzerte veranstalten können.



*Abbildung 2:
Rahmenschatten durch
unvorteilhafte
Beleuchtungssysteme.
Quelle: Ulrich Krempel*

Unsere Bewegungslinie ist in der Regel horizontal, andere Stockwerke lassen sich mit Treppen, Liften oder Rolltreppen erreichen. Aber zur Bewegung, zum linearen Vorwärtsgang gehört auch das Anhalten und Beobachten, die Möglichkeit des ruhigen Verharrens, des Sitzens und Distanznehmens. Wir brauchen mehr Zeit vor der Kunst als am Vorfahrtzeichen an der Straßenkreuzung.

Die Präsentation der Kunstwerke trägt erheblich zum Erlebnis einer eigenen Atmosphäre bei. Beim Installieren von Ausstellungen gehört ja für gewöhnlich zuerst, nach der theoretischen Planung, das Stellen der Werke in den gedachten Räumen als sinnstiftender Schritt dazu. Erst wenn etwa die Bilder dort nebeneinander stehen und Beziehung zueinander aufnehmen, sehe ich, ob die sich wirklich nebeneinander mögen oder ob sie sich konterkarieren, beißen. Harmonische oder kontrastierende Präsentationen lassen sich so herstellen, Planungen korrigieren, disharmonische Fehler vermeiden.

Die Menschen im Museum: die stillen Einzelnen oder Kleingruppen, in leisen Gesprächen. Geführte Gruppen, in direkter Ansprache einer Führungsperson in gehobener Lautstärke: Situationen, die einzelne Besucher*innen gerne umgehen, weil die das stört. Gruppen, in denen über Mikro und Kopfhörer geführt wird, stören eher weniger, außer wenn sie sich in gehobener Lautstärke über ihre Kopfhörer hinweg im Realraum miteinander unterhalten wollen.

Von denen, die das Museum machen, sieht man für gewöhnlich nur die „niederen Dienste“: Kassierer*innen, Wachleute, pädagogisches Personal. Autoritätspersonen sind etwa die Wachleute, die ja auch Anweisungen geben können oder auf Fragen antworten. Die Leitung der Häuser ist bei speziellen Führungen oder den Eröffnungen präsent. Aber im normalen Museumsleben sind es die durch spezielle Kleidung und/oder Namensschildchen gekennzeichneten Menschen, die „zuständig“ sind. Und wie wir Besucher*innen die sehen, liegt nicht zuletzt an der Art, wie sie gekleidet sind, sich bewegen oder auf Ansprache mit uns kommunizieren.

Als ich vor 30 Jahren ins Sprengel Museum Hannover kam, waren all unsere Wachleute in Dienstuniformen der Deutschen Schlafwagen-gesellschaft gekleidet, was gelegentlich zu Heiterkeitsausbrüchen bei kundigen Besucher*innen führte. Nach Gesprächen im Team haben wir

dann eine Strategie entwickelt, deren Devise lautete, wir sollten nicht schlechter aussehen als unsere Besucher*innen, und so haben wir dann Kostüm und Anzug eingeführt für all jene, die ihre acht Stunden oder mehr auf den harten Böden des Museums absolvieren mussten. So gewandt, wurden sie kein Opfer herablassenden Lächelns mehr.

Überraschend für mich sind bis heute immer wieder die unterschiedlichen Strategien bei der Kenntnismachung des Wachpersonals. Neben Uniformen und Dienstmützen gibt es auch zivilere Varianten, so etwa, wenn im Frankfurter Museum für moderne Kunst die Wachleute lange Kittel tragen, wie wir sie von Handwerkern, medizinischem Personal im Krankenhaus oder von Bediensteten im internen Bereich von Beerdigungsunternehmen kennen. Aber das ist vielleicht gewollt, um so Respekt und Zurückhaltung bei unbotmäßigen Besucher*innen zu erzeugen.

Störende oder irritierende Gruppierungen sind, in wenig besuchten Häusern oder Stunden, immer wieder die spontanen Zusammenballungen von Wachmenschen an Knotenpunkten ihrer Reviere. Die dabei entstehenden Lautstärken sind geeignet, die feierliche Ruhe des Museums mit Alltagsgeschichten zu unterlaufen. Dienstliche Gespräche indes sind ebenso störend, wenn nebenan mit Ehrfurcht auf ein Werk aus großer Zeit geschaut wird.

Utopische Ideen wie die von Alexander Dorner vor gut 100 Jahren, in Ausstellungsräumen auch adäquate Musik erklingen zu lassen, finden sich heute kaum im Museum realisiert. Dem hat vielleicht schon die omnipräsente Kaufhausdudelmusik den ersten Todesstoß versetzt. Mehr noch aber wird ein solches Gesamtkunstwerk heute eher von Künstler*innen in Installationen realisiert. Und auch die Kopfhörer und Ohrstöpsel in vielen Besucherohren im Museum lassen solchen Anwandlungen zum Gesamtkunstwerk Museumsraum wenige Chancen.

Vermittlung und die „leichte Sprache“

„Wenn Du es einem Sechsjährigen nicht erklären kannst, dann hast Du es selbst nicht verstanden.“ (Albert Einstein, angeblich)

Vermittlung im Museum läuft über viele Wege: geschriebene und gesprochene Sprache, Mehrsprachigkeit, Führungen, künstlerische und musikalische Interventionen; die Grundlage aller Vermittlung ist aber die klare und verständliche Gliederung der Präsentation der Werke.

Menschen, die im Museum arbeiten, haben als Fachleute zumeist einen enormen Wissensvorsprung vor ihren Kunden – in ihrem begrenzten Fachgebiet. Das führt zu ambitionierten Vermittlungsversuchen an ein zumeist anonymes Publikum in den schriftlichen Einlassungen an Eingängen zu Räumen und Wänden neben Kunstwerken, heute zumeist mindestens zweisprachig. Neben lakonischen, faktenbasierten Informationen finden sich in vielen Häusern leicht hingeschriebene Deutungsvorschläge für Kunstwerke. In wenigen kurzen Sätzen werden Historie gestreift oder die Wandlungen im Werk der Künstler*in beschrieben, gar der Stellenwert dieses besonderen Werks beschworen. Was heute immer noch zu oft bei Objektbeschriftungen fehlt, ist eine präzise Provenienzangabe zu Werken, die die Forschung endlich dem Dunkel ihrer Herkunft entzogen hat.

Unangenehm wird es, wenn, wie in der Ausstellung „1923“ in der Hamburger Kunsthalle, ein eigenes Thema mit Tafeln auf rotem Grund zunächst einführend in Petersburger Hängung, weiter in einem eigenen Raum akzentuiert und in Einzelwerken in die normale Hängung eingearbeitet, auf diesen Texttafeln längere Texte anbietet. Lesen oder das Bild ansehen? Die Verweildauer vor Kunstwerk und Text, in enger Nachbarschaft, geht dann zu Lasten der Bildbetrachtung, das eigene Deuten wird ersetzt durch das Museumspädagogikdeutsch. Das kräftige Rot irritiert die Bildfarben. Und die Betrachter müssen sich zudem recken und bücken, um die Texte lesen oder knipsen zu können, wenn die Oberkante der Tafeln ungeachtet der Textmenge auf einer bestimmten Höhe gehalten wird.



Abbildung 3: Bildbetrachtung und Texttafeln mit Hindernissen. Quelle: Ulrich Krempel

Angenehm, wenn Wissensvorsprünge nicht ins Belehrende abgleiten oder sich hinter Fachterminologien vermauern. Da wird die Wahl der „Sprache“, die man benutzt, wichtig, ja damit auch die signalisierte Gesprächsbereitschaft. Das gilt besonders für Führungen, in denen die Redner*innen immer auf Interventionen des Publikums gefasst sein müssen.

Aber Vorsicht vor zusätzlichen Angeboten „in leichter Sprache“. Mir scheint, dass in diesem Begriff, der so oft als Titel über den entsprechenden Texten steht, schon eine immanent disqualifizierende Bewertung steckt – so ein wenig unter dem Motto „Nur für Doofe“. Wenn wir Kommunikation an die Stelle von Belehrung von oben herab setzen, könnten wir schon ohnehin gut verstanden werden.

Und Vorsicht vor den alten und neuen Begriffen schwarzer Pädagogik! „Vermittlung“ ist noch ein relativ neutraler Vorgang. „Erziehung“ dagegen klingt nach Schule und Rohrstock, das ging mir durch den Kopf bei der Lektüre entsprechender Seiten in der Zeitung der CO Berlin (Nr. 34, 13. Jahrgang 2023) unter der Überschrift „Education“ als Titel für den deutschen und englischen Text, wo dieser Begriff für „den wichtigen Teil der kulturellen Bildung und Kunstvermittlung“ gesetzt wird. Der kreative Zeigestock schaut da schon um die Ecke, wo es heißt: „ ... in mehrtägigen Workshops schärfen Kinder, Jugendliche und Erwachsene ihre visuelle Wahrnehmung, entdecken ihre Kreativität“.

tät, setzen ihre individuellen Ideen um und vertiefen ihr Wissen über unsere allgegenwärtige Bildkultur.“

Kaufen, Essen, Trinken und Entsorgen

Der Mensch im Museum will auch einkaufen, um etwas mitzunehmen; das scheint klar, und schon deshalb werden fehlende Museumsshops von den Besuchenden schwer vermisst. Wobei die grundlegenden Unterschiede der Shops zunächst in ihren Betreibern zu finden sind, und daraus folgend in der Breite des Angebots. Da gibt es zum einen die Shops einer großen Kölner Kette, in denen jobbende Student*innen hinter der Ladentheke sitzen und kassieren – die in der Vergangenheit auch schon wegen ihrer bescheidenen Bezahlung zu Streiks gegriffen haben. Zum anderen sind da die Shops, die etwa vom Freundeskreis des Museums ehrenamtlich betrieben werden oder vom Museum selbst. Spezifische Angebote, zum Kunstangebot des Hauses passend, müssen dann allerdings auch selbst finanziert werden...

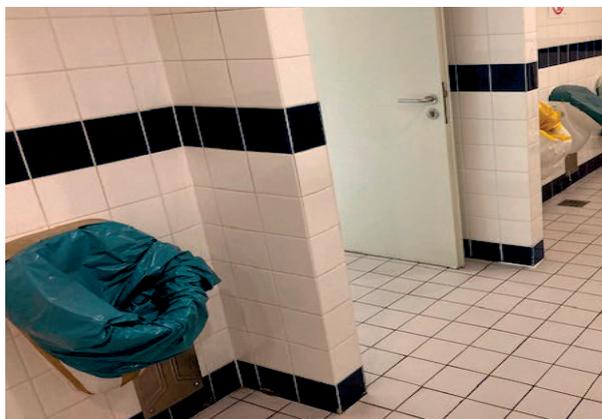
Das Angebot der Shops ist durchaus vielfältig. Neben den üblichen Postkarten, Plakaten und Katalogen finden sich etwa Kunstsocken, „Briefbeschwerer Mondrian Victory“, Geschirrtücher „Vogel“ und das „Serviertablett van Gogh“, der „Faltshopper Frida Kahlo“, Kühlschrankschrankmagneten, Notizbücher mit Reproduktionen auf dem Titel, Spiele, Schreibwaren, Puzzles, Vasen und Teller, Malzubehör, Schals und Brillenzubehör, Wein und Sekt. Manchmal gehört ein Buchbestand nebst modernem Antiquariat noch dazu, aber auch hier kostet heute das Tragetäschchen „Nolde“ extra. Was ich mich da immer wieder frage: Spiegelt diese bezaubernde Varietät an Dingen auch den Geschmack der Museumsleitung wider?

Erfolgreich scheint vielen Menschen ein Museum, das sich wirklich freundlich und rundum um seine Besucher*innen kümmert. Zu Geheimtipps werden jene Häuser in meiner Branche (den reisenden Rentner*innen), die mit speziellen und qualitätsvollen kulinarischen Angeboten das schwellenfreie Straßencafé ins Museum holen. Wichtig dabei vor allem: Die Monopolsituation des Cafés im Museum sollte zu vorsichtiger Preisgestaltung führen, und zu einer Speisekarte, die vie-

len etwas bietet. Spezielle Angebote, flankierend zu speziellen Sammlungsschwerpunkten und Ausstellungen, sollten dabei ebenso wenig ausgeschlossen sein wie die ernährungswissenschaftliche Varietät im Angebot. Vorbild könnte da die Karte in den Speisewagen der Deutschen Bahn sein, die neben der altbekannten Currywurst vom Schwein auch die vegane Currywurst – beide Male mit Pommes oder Brötchen – führt.

Und, mit Verlaub: auch die finanzschwächsten, aber durstigsten Besuchergruppen, die Schüler*innen, haben ein Recht auf erschwingliche Preise. Davon könnten dann ja auch die finanzschwachen, aber bildungshungrigen Rentner*innen profitieren. Das wäre nur gerecht, ist doch der früher so erfolgreiche Rentnerteller nicht nur im Museumscafé längst abgeschafft.

Zum guten Schluss: Was rein geht, muss auch wieder raus. Das gilt für die Besucher*innen des Museums so gut wie für Getränk und Speise. Und da kommen wir dann zu den oft kleinsten Örtchen im Museum, den Klos; es gibt unter guten Freunden informell weitergegeben ein internationales Ranking angenehmer und weniger schöner Museums-WCs. Vielleicht, weil die Direktion der Häuser die eigenen Besucherklos selten nutzt, finden sich hier die längsten Renovierungsstaus. Da halten sich, siehe z. B. die Gemäldegalerie in Berlin, die defekten Einrichtungen mit und ohne entsprechend offizieller Beschriftung



*Abbildung 4:
Schwieriger Toilet-
tengang im Museum.
Quelle: Ulrich Krempel*

oft über Jahre. Ist ja nicht so schlimm, denken die Besucher*innen vielleicht, hier will ich ja sowieso möglichst schnell wieder raus ... aber da ist das letzte nicht gesperrte Waschbecken gerade schon besetzt, und es heißt warten. Vielleicht könnte nun ein wenig entspannende Hintergrundmusik wirklich helfen.

Zum Autor

Prof. Dr. Ulrich Krempel, Studium der Kunstgeschichte, Germanistik und Philosophie in Bochum und Rom. Promotion 1975 zur Bildsprache der ROSTA-Fenster. Lehr- und Unterrichtsaufträge in Duisburg, Essen, Kassel, Marburg. Ab 1980 Kurator an der Kunsthalle Düsseldorf, 1986 Ausstellungsleiter am Museum Folkwang Essen, 1988 Ausstellungsleiter der Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen in Düsseldorf. 1993-2014 Direktor des Sprengel Museum Hannover. War Gastprofessor an der Sorbonne IV in Paris (2004-2008), ist Honorarprofessor der Hochschule für Bildende Künste Braunschweig. Mitglied im Förderbeirat des Deutschen Zentrum Kulturgutverluste in Magdeburg. Vorsitzender der Rudolf Jahns Stiftung in Hannover. Mitglied im Kuratorium der Kurt und Ernst Schwitters Stiftung, Hannover sowie im Beirat der Stiftung Monjau/Levin in Düsseldorf. Lebt und arbeitet als Autor, Kunsthistoriker und Ausstellungsmacher in Hannover und Berlin. Organisiert Ausstellungen und Veranstaltungen im inklusiven Kulturcafé Anna Blume auf dem Stöckener Friedhof, Hannover.

HAUPTSACHE PUBLIKUM!

Mit Besucher*innenforschung zu mehr Qualität
in der Museumsarbeit

Sarah Metzler, Berlin

Museumsmenschen – ich freue mich sehr über den Titel und das Thema dieser Tagung. Der Fokus in den Debatten um das Museum liegt viel zu selten auf den Menschen, die in, mit, für Museen arbeiten oder ihre Angebote nutzen, und noch viel weniger auf dem Verhältnis dieser zueinander.

Mit dem durch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien geförderten Projekt „Hauptsache Publikum“, das ich von 2017 bis 2020 für den Deutschen Museumsbund e. V. leiten durfte, haben wir das Publikum zur Hauptsache gemacht. Im Fokus standen diejenigen, die in die Museen kommen, ihre Ausstellungen besuchen, ihre Angebote wahrnehmen – die Besuchenden, die Nutzenden. Schnell haben wir aber gemerkt, dass es dabei vor allem um die Museumsmitarbeitenden, ihre Haltung zu und ihren Umgang mit den Besuchenden geht. Dieser Beitrag orientiert sich eng am Leitfaden „Hauptsache Publikum. Besucherforschung für die Museumspraxis“, der im Rahmen des Projektes entstanden ist.

Besucher*innenforschung ermöglicht Museumsmitarbeitenden, zielgerichteter und effektiver, vor allem aber mit mehr Freude im Team zu arbeiten. Davon profitieren die Qualität der Museumsarbeit und letztendlich die Besuchenden! Besucher*innenforschung hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, die sich nicht zuletzt in der

Gründung des Netzwerks Besucher*innenforschung widerspiegelt. Dennoch kann man längst nicht davon sprechen, dass Besucher*innenforschung in der Breite der Museumslandschaft nachhaltige Anwendung findet. Das Ziel dieses Beitrages ist es, Besucher*innenforschung als wichtiges Instrument der Museumsarbeit und ihren großen Mehrwert für diese vorzustellen und große wie kleine Museen zu ermutigen, diese zu nutzen.

1 Warum es Besucher*innenforschung braucht

Museen sind Einrichtungen für das Publikum. Als überwiegend öffentlich finanzierte Institutionen einer demokratischen Gesellschaft, die treuhänderisch das Kulturerbe aller bewahren, sollten sie in ihrer Arbeit die Belange der Besuchenden stets berücksichtigen – inzwischen findet diese Forderung zumindest in der Theorie einen breiten Konsens in der Museumslandschaft. Die praktische Umsetzung ist oft gar nicht so einfach: Museumsmitarbeiter*innen entwickeln Angebote, die – so der Wunsch – von den Besuchenden genutzt werden und ihnen gewinnbringende Erlebnisse verschaffen. Die Bedürfnisse und Interessen, Gewohnheiten und Perspektiven in der vielfältigen, dynamischen Gesellschaft sind allerdings nicht nur höchst unterschiedlich, sondern verändern sich auch fortwährend. Für die Museumsteams, die weder die Anzahl noch die Vielfalt der Menschen abbilden, ist es also eine große Herausforderung, über diese im Bilde zu bleiben. Auch wenn viele Museumsmitarbeiter*innen ohne Frage über viele wertvolle Erfahrungen verfügen, ist ihre Perspektive wie die aller Menschen begrenzt.

Um mit dieser Situation professionell und produktiv umzugehen, brauchen Museumsmitarbeiter*innen Werkzeuge. Neben partizipativen Methoden kann hier die Besucher*innenforschung helfen.

2 Kurz umrissen: Wie betreibt man Besucher*innenforschung?

Kurz gesagt bedeutet Besucher*innenforschung Studien durchzuführen, mit denen Daten ermittelt werden, die die besucherorientierte Ausrichtung von Museen ermöglichen.

Der Begriff „Studie“ erweckt den Eindruck, Besucher*innenforschung müsse immer groß und aufwendig sein. Oft ist aber viel mit kleinen Mitteln zu erreichen. Es gibt viele unterschiedliche Möglichkeiten für große, kleine, einfache, komplexe, kurze, lange, teure Studien und solche, die so gut wie keine Kosten verursachen, sowie Studien, für die Museen externe Unterstützung brauchen, und solche, die sie selbst realisieren können.

Dabei besteht jede Studie aus vier Phasen: der Konzeption der Studie, der Erhebung der Daten, deren Auswertung sowie der Nutzung der Ergebnisse. Wichtig ist, dass alle Phasen als Prozess gedacht und aufeinander abgestimmt werden sollten. Während oft der Fokus auf der Erhebung und Auswertung der Daten liegt, sollten der Konzeption der Studie und der Nutzung der Ergebnisse mindestens genauso viel Aufmerksamkeit geschenkt werden. Daten können noch so sorgsam erhoben und ausgewertet sein; wenn sie für das Museum nicht nützlich sind, haben sie keine Wirkung.

Auf welche Frage sucht das Team eine Antwort? Wie sollen die Ergebnisse genutzt werden? Es lohnt sich, diese Fragen mit möglichst vielen Mitarbeiter*innen zu besprechen und sich Input zu holen. Was ist hilfreich zu wissen? Was ist überhaupt veränderbar? Dazu gehört auch ein Abgleich mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Was für eine Studie brauchen wir, um eine Antwort auf unsere Fragestellung zu finden? Wie passt das zu unseren Ressourcen (Kompetenzen, Zeit, Personal, Geld)?

Für die Erhebung der Daten stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung. Die beiden wichtigsten Gruppen sind Befragungen und Beobachtungen. Die Methode(n) sollte(n) sorgfältig mit Blick auf die Fragestellung ausgewählt werden.

Auch bei der Auswertung sollte bereits die spätere Verwendung der Ergebnisse mitgedacht werden. Welche Daten sind für das Museum besonders hilfreich? Mit welcher Aufbereitung lässt sich gut arbeiten?

Schließlich: Wenn die Ergebnisse vorliegen, fängt die Arbeit erst an. Die Ergebnisse von Besucher*innenforschung beinhalten keine Handlungsanweisungen; sie liefern fundierten Input. Es ist nun entscheidend, sich im Team mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen und praktische Implikationen für unterschiedliche Arbeitsbereiche abzuleiten, auch abhängig davon, wofür die Ergebnisse verwendet werden sollen. Leider passiert es immer noch, dass Ergebnisse von Studien in Schreibtischschubladen verschwinden. Dann wurden nicht nur Ressourcen verschwendet, sondern möglicherweise auch Frust bei den Museumsmitarbeiter*innen erzeugt, die Zeit und Energie in die Studien gesteckt haben.

Das Team mitzunehmen, ist bei der Etablierung von Besucher*innenforschung ohnehin von großer Bedeutung. Besucher*innenforschung bedeutet die Museumsarbeit zu hinterfragen. Das kann für das Team beunruhigend sein. Mitarbeitende können sich in Frage gestellt fühlen. Wichtig ist hier, ein gemeinsames Verständnis als lernende Institution zu entwickeln und den Mehrwert der Besucher*innenforschung für die Museumsarbeit zu vermitteln. Damit die Ergebnisse später auch nachhaltig genutzt werden, gilt es, Studien so im Haus zu kommunizieren, dass alle relevanten Personen informiert und je nach Schwerpunkt einbezogen werden.

3 Was kann die Besucher*innenforschung leisten?

Durch Besucher*innenforschung können wir Antworten auf Fragen ermitteln, die für die besucherorientierte Ausrichtung von Museen hilfreich sind. Die Möglichkeiten sind vielfältig. Grob lassen sich die Fragestellungen aber in zwei Gruppen einteilen:

Museen können etwas darüber erfahren, wer ihre Besuchenden sind und wie diese die Museumsangebote nutzen. Wie verteilt sich das Besuchsaufkommen über das Jahr, die Woche, den Tag? Wie sieht ihre Besucher*innenstruktur aus? Durch welche Merkmale lassen sich die Besuchenden beschreiben und in Gruppen einteilen?

Museen können aber auch Rückmeldungen dazu erhalten, wie konkrete Angebote auf ihre Besuchenden wirken, wie sie bewertet und beurteilt werden. Dabei ist es besonders vielversprechend, nicht nur im Nachhinein zu fragen, sondern vorab Erwartungen und Bedürfnisse zu untersuchen oder auch im Erarbeitungsprozess die Nutzbarkeit und Wirksamkeit erster Umsetzungen testen zu lassen.

Dabei geht es längst nicht mehr nur um analoge, sondern auch um digitale Angebote.

Die Nicht-Besucher*innenforschung, die je nach Begriffsverwendung als Teil der Besucher*innenforschung oder auch nicht verstanden wird, konzentriert sich zudem auf diejenigen, die noch nicht in die Museen kommen, und liefert Informationen dazu, wer sie sind, warum sie bisher nicht kommen und was sie bräuchten, um sie für das Museum zu gewinnen.

4 Wofür können die Ergebnisse von Besucher*innenforschung genutzt werden?

Ist eine Studie durchgeführt und die Daten liegen vor, können die Ergebnisse auf unterschiedliche Weise hilfreich für die Museumsarbeit sein:

Oft gibt es in Museumsteams unterschiedliche Einschätzungen zur Qualität der eigenen Arbeit. Die Ergebnisse von Besucher*innenforschung bieten eine gemeinsame Grundlage zu Fragen wie: Wie gut erreichen wir unsere Besuchenden? Erfüllen wir die Ansprüche, die wir uns selbst setzen? Erzielen wir die Wirkung, die wir beabsichtigen? Die Ergebnisse der Besucher*innenforschung dienen hier erst einmal der Selbstreflexion und der Verständigung untereinander. Darauf aufbauend können dann Ziele definiert werden.

Die Ergebnisse von Besucher*innenforschung liefern einen fundierten Input für die Entwicklung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Angebote. Indem die Bedürfnisse von Besuchenden bei der Entwicklung der Angebote berücksichtigt werden, können Fehlentscheidungen vermieden und Ressourcen geschont werden. Längerfristig können sie auch für die Definition verbindlicher Standards, wie z. B. für Ausstellungstexte, für die Museumsarbeit dienen.

Die Ergebnisse sind zudem hilfreich, um langfristige Strategien zu entwickeln. Welche Zielgruppen möchten wir ansprechen? Wie schärfen wir unser Profil und wie setzen wir unsere Prioritäten?

Die Ergebnisse können für die Argumentation gegenüber Dritten, wie z. B. politischen Vertreter*innen, genutzt werden. So können Museen z. B. die Wirkung von bestimmten Maßnahmen belegen und proaktiv an der Definition von Qualitätsmaßstäben für die Museumsarbeit mitwirken.

Besucher*innenforschung kann auch die Außenwahrnehmung des Museums verbessern. Die Durchführung von Studien, die Kommunikation ihrer Ergebnisse und bestenfalls sichtbare Veränderungen zeigen das Interesse des Museums an den Belangen der Besuchenden. Diese fühlen sich und ihre Perspektiven besser wertgeschätzt.

Nicht zu unterschätzen ist die positive Auswirkung von Besucher*innenforschung auf die Zusammenarbeit im Team: Sich gemeinsam Ziele zu setzen, auf der Basis von Daten fundierte Entscheidungen zu treffen und dadurch bessere Resultate zu schaffen, kann sehr motivierend sein. Zudem wächst mit jeder Studie die Kompetenz der Museumsmitarbeiter*innen für die Belange der Besuchenden, so dass die Verantwortung im Haus auf die Schultern aller verlagert wird.

5 Wie gelingt eine nachhaltige Implementierung von Besucher*innenforschung?

Jedes Museum sollte sich ermutigt fühlen, sich stärker mit seinen Besuchenden oder denen, die es noch werden könnten und sollen, zu beschäftigen. Wie bereits erläutert, gibt es viele Möglichkeiten, auch mit beschränkten Ressourcen erste Schritte zu machen.

Damit Besucher*innenforschung nachhaltig zu einem Wandel zum besucherorientierten Museum beitragen kann, braucht es jedoch langfristig eine Verankerung im Selbstverständnis, in den Strukturen und der Arbeitsweise des Museums. Museumsleitungen sind besonders in der Pflicht, für die entsprechenden Prozesse zu sorgen.

Oft gibt es in Museen eine ganze Vielfalt von Haltungen dazu, mit welchem Ziel Museumsarbeit auf welche Weise gestaltet werden sollte. Z. T. korrespondieren sie mit den Arbeitsbereichen, für die die jeweiligen Mitarbeiter*innen zuständig sind.

„Die jeweils professionsspezifischen Qualifikationswege und beruflichen Erfahrungen prägen Denkgewohnheiten, Perspektiven und Herangehensweisen der Beteiligten. Dazu kommen bestimmte, über die Zeit verfestigte Annahmen über Wesen und Zweck ihrer Tätigkeit. Hier bewegen wir uns auf der Ebene des Selbstverständnisses der eigenen Arbeit und Rolle, des professionellen Weltbildes der Museumsarbeit. Diese Heterogenität der professionellen Ausrichtungen stellt an sich eine Herausforderung für die Zusammenarbeit dar.“ (Reussner 2010, S. 277)

So liegt die Berücksichtigung der Besuchendenperspektiven den Mitarbeitenden aus der Bildungs- und Vermittlungsabteilung z. B. häufig näher als den Sammlungsverantwortlichen.

In kleineren Museen werden zwar oft alle Aufgaben von einer oder nur sehr wenigen Personen ausgeführt. Auch hier kann es aber sein, dass bei unterschiedlichen Arbeitsbereichen unterschiedliche Maßstäbe angelegt werden.

Die Teams brauchen die Zeit, den Raum und den Rahmen, um sich mit den verschiedenen Sichtweisen auseinanderzusetzen, Bedenken zu diskutieren und in einem gezielten Verständigungsprozess zu einer gemeinsamen Haltung zu kommen. Besucher*innenforschung kann die Besucher*innenorientierung in einem Team vorantreiben; ein gewisses Maß an Besucher*innenorientierung setzt sie aber auch voraus, damit Ergebnisse ernst genommen und in die Arbeit implementiert werden können.

Weil die Ergebnisse von Besucher*innenforschung oft die Arbeit des gesamten Hauses betreffen, erfordert diese ein kollaboratives Zusammenarbeiten über Abteilungsgrenzen hinaus. Gerade in größte-

ren Häusern müssen hier oft neue Routinen entwickelt werden. Zudem impliziert es iteratives Arbeiten, d. h. bereit zu sein, die eigene Arbeit ständig zu hinterfragen, möglicherweise auf der Grundlage der Ergebnisse von Besucher*innenforschung Pläne zu ändern und neue Wege zu gehen. Dafür muss mehr Zeit eingeplant werden. Strukturell benötigt die Besucher*innenforschung eine Verankerung auch in den Stellenprofilen. Solange sie nur nebenbei betrieben wird, wird ihr nicht die nötige Priorität eingeräumt werden.

6 Mehr erfahren, sich vernetzen und weiterentwickeln

Der Leitfaden „Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis“ des Deutschen Museumsbundes ist für alle, die sich dem Thema Besucher*innenforschung widmen möchten, ein sinnvoller Einstieg, mit vielen Praxisbeispielen und weiterführenden Hinweisen (Deutscher Museumsbund e. V. 2019).

Der erste Ansprechpartner ist das Netzwerk Besucher*innenforschung, das 2021 auf den Weg gebracht wurde und seit 2022 als Verein besteht. Ausgehend von der These, dass Besucher*innenforschung eine strategische Zukunftsaufgabe für Museen ist, die nur im Netzwerk und im Austausch untereinander erfolgreich bewältigt werden kann, will das Netzwerk die Weiterentwicklung der Besucher*innen- und Publikumsforschung in Museen unterstützen.

Im Netzwerk stehen die Förderung der bundesweiten Forschungs- vernetzung sowie die Stärkung der fachlichen Kompetenzen in der Breite der Museumslandschaft im Fokus. Als dauerhaftes Ziel gilt es, die museale Besucher*innenforschung als selbstverständlichen Arbeitsbereich von Museumsmitarbeiter*innen zu etablieren und dabei Museen, Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen im deutschsprachigen und europäischen Raum zu vernetzen. Ausführliche Informationen finden sich auf der Website des Netzwerks Besucher*innenforschung (Netzwerk Besucher*innenforschung 2023).

7 Fazit

Für die Qualität der Museumsarbeit ist es maßgeblich, wie gut die Museen ihre Besuchenden erreichen. Besucher*innenforschung ist hier ein wichtiges und notwendiges Werkzeug. Auf der einen Seite liefert sie durch ihre Ergebnisse wichtige Daten, auf der anderen Seite fördert sie die Kompetenzen und die Motivation im Team. Gerne möchte ich große wie kleine Museen ermutigen, sich über die vielfältigen Möglichkeiten zu informieren, sich auf den Weg zu machen und von den großen Mehrwerten zu profitieren. Das Netzwerk Besucher*innenforschung bietet hervorragende Bedingungen, um sich innerhalb der Museumslandschaft zu vernetzen, auszutauschen und gegenseitig zu unterstützen.

Anmerkung

Mein herzlicher Dank gilt meiner Kollegin Franziska Achatzi für ihr Feedback beim Verfassen dieses Beitrages.

Literaturhinweise

- Deutscher Museumsbund e. V. (Hrsg.) (2019): Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis, Berlin.
- Netzwerk Besucher*innenforschung (2023): <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/forschung/forschungsprojekte/netzwerk-besucherinnenforschung/> (letzter Abruf 6. September 2023).
- Reussner, E. M. (2010): Publikumsforschung für Museen. Internationale Erfolgsbeispiele, Bielefeld.

Zur Autorin

Sarah Metzler ist Geschäftsführerin des Berliner Museumsverbandes e. V. Nach dem Studium der Philosophie und der Neueren Deutschen Literatur war sie u. a. für das Projekt KINDER ZUM OLYMP! der Kulturstiftung der Länder tätig. Im Anschluss leitete sie verschiedene Projekte - zuletzt für den Deutschen Museumsbund e. V. von 2017 bis 2019 „Hauptsache Publikum! Das besucherorientierte Museum“. Bevor sie die Geschäftsführung des Berliner Museumsverbandes übernahm, leitete sie als Mitarbeiterin der Kulturprojekte Berlin die dort bis 2022 angesiedelte Geschäftsstelle des Verbandes. Sarah Metzler setzt sich insbesondere für die gesellschaftliche Öffnung von Museen ein. Sie ist Beisitzerin im Vorstand der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V., Mitglied des Netzwerks Agile Kultur und Gründungsmitglied des Netzwerks Besucher*innenforschung. Sie ist zudem Mitglied im fachlichen Beirat der beiden Studiengänge Museumskunde / Museologie sowie Museumsmanagement und -kommunikation der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

Nachhaltig Diversität(en) stärken

Ein- und Aussichten aus dem Programm 360°
im Altonaer Museum

Tanja-Aminata Bah, Hamburg

1 Einleitung

Seit 2019 nimmt das Altonaer Museum, ein kulturhistorisches Museum in Hamburg, am Programm „360° – Fonds für die Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes teil und entwickelt eine Vielzahl unterschiedlicher diversitätssensibler und diskriminierungskritischer Maßnahmen. Im Zentrum des Programmes der Kulturstiftung steht die Unterstützung eines systemischen Diversitäts- und Öffnungsprozesses in Kulturorganisationen. Fragen von stärkerer Teilhabe, Repräsentation und Gerechtigkeit breiter Teile der Stadtgesellschaft sind Dreh- und Angelpunkt der Maßnahmen. Ein Fokus liegt insbesondere auf bisher in Kulturinstitutionen weniger repräsentierten Zielgruppen, wie z. B. jungen, (post-)migrantischen, queeren oder ökonomisch benachteiligten Stimmen. Wie in vielen Projekten, die sich mit der Öffnung von Kulturinstitutionen beschäftigen, ist auch das Programm 360° in Altona ein zunächst befristetes Vorhaben, das versucht, auf langfristige Zielstellungen über die Förderlaufzeit hinaus einzugehen. Doch wie werden Museen ganz praktisch und vor allem nachhaltig zu zentralen Orten der Stadtgesellschaft, in der sich eine Vielzahl von Menschen willkommen fühlt? Wie gelingen Teilhabemöglichkeiten „für

Alle“? Und welche Maßnahmen können getroffen werden, um Strukturen, Gewohnheiten und Erzählstrategien zu verändern? Im Oktober 2023 endet die erste Projektphase, ein idealer Punkt für eine Bestandsaufnahme.

2 Vorstellung des Programmes

Das Programm 360° der Kulturstiftung des Bundes unterstützt seit 2018 in zwei Förderrunden insgesamt 39 Institutionen aus den Sparten Museen, Bibliotheken und Theater bei der Entwicklung von diversitätssensiblen und diskriminierungskritischen Prozessen. Zunächst umfasst die Förderung einen Zeitraum von vier Jahren, mit einer Verlängerungsmöglichkeit um weitere zwei Jahre. Ein Kernanliegen des Programmes ist die Stärkung (post-)migrantischer Stimmen in der Kulturlandschaft, ausgehend von dem seit den 2010er Jahren verstärkten Selbstverständnis Deutschlands als Einwanderungsland. Das Programm fördert Maßnahmen im Bereich der drei Säulen Personal, Programm und Publikum und unterstützt die Institutionen zu Themen wie Kommunikation und stadtweiter Vernetzung. Außerdem wird eine Personalstelle gefördert, idealerweise besetzt durch eine Person mit eigener oder familiärer Migrationsgeschichte bzw. eigener Diskriminierungserfahrung und weitreichenden Diversitätskompetenzen. Die sogenannten „360° Agent*innen“ (im Altonaer Museum: 360° Community Curator) sind interdisziplinär aufgestellte Fachkräfte mit einem weiten Netz an vorherigen Erfahrungen und Berufsfeldern. In der Programmlaufzeit entwickeln sie ausgehend von ihren Erfahrungen in ihren Institutionen auch intersektionale Ansätze, die mehrfache Diskriminierungsformen und Diversitäten wahrnehmen und stärken möchten.

Das Altonaer Museum ist Teil der Stiftung Historische Museen Hamburg und präsentiert die Kunst- und Kulturgeschichte Schleswig-Holsteins und der Elbregion um Altona. Neben klassischen maritimen, lokal- und stadthistorischen Themen versteht sich das Haus auch als ein Nachbarschafts- und Familienmuseum. Im Zuge der Projektlaufzeit seit 2019 wurden neue Ansätze zur Vermittlung von Geschichte und Partizipationsmöglichkeiten für möglichst viele Menschen ausprobiert. In

Sonderausstellungen und neugestalteten Flächen in der Dauerausstellung sind vermehrt auch erste Ansätze des vielschichtigeren Erzählens von „Stadt“ und urbanem Zusammenleben zu finden. Nach Abschluss des Programms möchte das Museum ein „zentraler Ort für gesellschaftliche Debatten in der Nachbarschaft“ sein. Programmatische Schwerpunkte liegen auf Themen der nachbarschaftlichen Vernetzung und Teilhabe sowie der Entwicklung diversitätssensibler Ansätze in der Ausstellungspraxis. Ansprechpartner*innen sind insbesondere migran-tische Selbstorganisationen, religiöse Gemeinden sowie Menschen aus ökonomisch benachteiligten Stadtteilen und Schulen. In den letzten zwei Förderjahren sind zunehmend auch intersektionale Ansätze und die Aufarbeitung (post-)kolonialer Verflechtungen hinzugekommen.

3 Publikum: Wer ist hier eigentlich die „neue“ Stadtgesellschaft?

Museen und andere Kulturinstitutionen verstehen sich zunehmend als „Orte für Alle“. Insbesondere historische Museen, die in der Vergangenheit als „Tempel“ des akademisierten Wissens mit starker Deutungshoheit wahrgenommen wurden, machten in den letzten Jahrzehnten eine entscheidende Veränderung zu „Orten kollektiven und gemeinsamen Erinnern“. Flankiert wird diese neu gefundene Positionierung durch Aushandlungsprozesse rund um Teilhabe von bisher marginalisierten Gruppen in der Gesamtgesellschaft. Das Positionspapier des Programmes 360° aus dem Jahr 2021 hält treffend fest:

„Öffentlich geförderte Kulturinstitutionen sind in der Verantwortung, kulturelle Teilhabe für alle zu ermöglichen und zu fördern: Sie sind die Orte, an denen die kulturellen Narrative für die gesamte Gesellschaft entstehen sollen. Ihre Aufgabe muss es sein, sowohl Zugänge zu schaffen und Barrieren abzubauen als auch ein attraktives und vielfältiges Kulturangebot für alle Teile der heterogenen Stadtgesellschaft zu schaffen.“ (Kulturstiftung des Bundes 2021, S. 2)

Auch das Altonaer Museum macht es sich zur Aufgabe, nach Abschluss des Programms 360° mehr Teilhabe zu ermöglichen: Das Haus soll ein Ort für die ganze Nachbarschaft werden und die Besuchenden sollen am Ende der Projektlaufzeit der Vielfalt des Bezirkes

entsprechen. Die Voraussetzungen dafür sind gut: Das Einzugsgebiet des Museums, der Bezirk Altona und das Hamburger Umland, ist vorwiegend urban und umfasst eine Bandbreite an unterschiedlichen Lebens- und Wohnsituationen. Altona hat eine Vielzahl von organisierten und selbstbewussten Interessengruppen, Initiativen und Gemeinschaften, die mit empowerter Stimme einen Platz in Kulturinstitutionen einfordern. Einen besonderen Stellenwert haben Menschen mit einer eigenen oder familiären Migrationsgeschichte: Sie machten im Jahr 2019 etwa 33 % des Stadtteiles und sogar 46,2 % der unter 18-Jährigen aus (Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein 2020). Dazu kommen Jugendliche und Erwachsene mit zunehmend vielfältigen urbanen Lebenserfahrungen und intersektionalen Positionierungen.

Ein erster wichtiger Schritt zur Senkung von Zugangsbarrieren war die Schaffung eintrittsfreier und niedrighschwelliger Bereiche. Seit September 2021 hat das Altonaer Museum mit der Säulenhalle einen neuen eintrittsfreien Bereich für Besuchende mit drei Funktionen: Auf der „Landungsbrücke“ im Zentrum der Ausstellung erhält man eine Einführung in Themen der Dauerausstellung mit alltagsnahen Erläuterungen, auf der linken Seite der Halle befindet sich das Wohnzimmer, ein Raum zum zwanglosen Verweilen mit gemütlicher Leseecke, WLAN und der Möglichkeit zum Konsum mitgebrachter Speisen und Getränke und auf der rechten Seite der Halle gestalten Vereine, Schulen und Nachbarschaftsakteur*innen kleine Ausstellungen im „DOCK“.



Abbildung 1: Säulenhalle Altonaer Museum.
Quelle: SHMH - Altonaer Museum, Elke Schneider

In der Praxis ist die Säulenhalle oft ein erster Gesprächsanlass und ermöglicht individuellen Besucher*innen und Gruppen ein „reinschnuppern“ in das Haus. Um nachhaltig eine breite Diversität an Menschen ins Museum einzuladen, sollte dieser Schritt aber immer mit weiteren Maßnahmen zusammengedacht werden. Besonders zentral sind eine aktive Netzwerkarbeit, eine Präsenz im Stadtteil und vertrauensbildende und wertschätzende Maßnahmen.

Schon vor Beginn des Programmes konnte das Altonaer Museum auf eine gute Grundlage von vorhandenen Netzwerken aufbauen: Die Vermittlung im Haus pflegt gute Kontakte zu lokalen Schulen und arbeitet u. a. mit Vereinen und Gruppen mit einer Vielzahl an Lebenssituationen. 2018 konnte außerdem ein partizipatives Ausstellungsprojekt „Mahalla Altona“ zum Glauben und Leben von Muslim*innen in Altona umgesetzt werden und so Kontakte zu muslimischen Gemeinden aufgebaut und erhalten werden.

Für ein aktives Netzwerk sind der regelmäßige Austausch auf Augenhöhe und gegenseitige Wertschätzung von Bedeutung. Das Altonaer Museum ist bemüht um eine „gute Nachbarschaft“: Individuen und Gruppen, gerade diejenigen mit Diskriminierungserfahrung, versteht das Museum nicht als bloße Informationsträger*innen oder Partizipant*innen und das Museum reduziert sie außerdem nicht auf die Möglichkeit, eine neue Zielgruppe zu erschließen. Sie sind vielmehr geschätzte Expert*innen mit neuem gleichwertigen Wissen und vertrauensvolle Partner*innen. Zu diesem Verständnis gehören gegenseitige Besuche bei Veranstaltungen, nicht nur zu Museumsanlässen, soweit finanziell möglich eine Vergütung für geleistete Expertisen, Hilfsbereitschaft und Unterstützung bei Anliegen sowie, vielleicht am allerwichtigsten, eine transparente Kommunikation. Wenn wir zusammenarbeiten oder unsere Räume von Gruppen genutzt werden, können folgende Gesprächsfragen die Kommunikation leiten:

- Wollen wir etwas Gemeinsames entwickeln oder möchte der Verein etwas eigenes in unseren Räumen machen?
- Wer ist für was verantwortlich? Gibt es feste Ansprechpartner*innen auf beiden Seiten?
- Realitätscheck: Was können wir im Museum machen und leisten,

was geht nicht? Was kann der*die Kooperationspartner*in leisten und was nicht?

- Welche Ressourcen (finanziell, räumlich, zeitlich und ideell) werden benötigt? Wer kann welche Ressource einbringen?
- Wie wird gegenüber den Expertisen aus der Stadtgesellschaft formal (z. B. durch Vergütung) Wertschätzung ausgedrückt?

Als ein guter Einstieg für eine niedrigschwellige Zusammenarbeit hat sich eine gemeinsame Veranstaltung oder Veranstaltungsreihe anlässlich eines Ereignisses, Gedenktages, einer Aktionswoche oder eines Awarenessmonats herauskristallisiert. Ein Beispiel ist unsere Aktivität in der „Altonaer Vielfaltswoche“. Die Vielfaltswoche wird seit 2021 jährlich vom Bezirksamt Altona, Fachamt und Engagierten aus verschiedensten Vereinen und Institutionen organisiert. Ziel der Woche ist es, die Vielfalt des Stadtteiles aufzuzeigen, Vorurteile und Ängste durch Begegnungen abzubauen und starke Allianzen zwischen einer Reihe von haupt- und ehrenamtlichen Akteur*innen zu fördern. Seit der ersten Vielfaltswoche ist das Altonaer Museum Teil der regelmäßigen Planungs-AG und bietet seine Räumlichkeiten interessierten Gruppen für Veranstaltungen, Ausstellungen und Aktivitäten an. Gerade in Zeiten steigender Mietpreise in deutschen Großstädten und sich verschärfender sozialer Ungerechtigkeiten, in denen es kleinen Initiativen und Vereinen an geeigneten Räumlichkeiten fehlt, ist dieses Angebot ein wichtiges Mittel der nachbarschaftlichen Unterstützung und Solidarisierung. Oft entstehen in der Vielfaltswoche auf dem Angebot aufbauend gemeinsame Veranstaltungen mit neuen Gruppen oder auch anderen Institutionen. 2021 konnten wir beispielsweise Räumlichkeiten für ein Format des lokalen interreligiösen Dialogs bieten, in 2022 waren eine Ausstellung eines Vereins von Unternehmer*innen mit Migrationsgeschichte und eine queere Kinderbuchlesung zu Gast. Außerdem konnte ein eigenes Format angeboten werden.

Die entscheidendsten Ressourcen im nachhaltigen „Erreichen“ der neuen Stadtgesellschaft sind Augenhöhe, Beständigkeit und Zeit. Vergleicht man die Ziele des 360° – Programmes im Altonaer Museum von 2019 mit der Lage im Jahr 2022 hat sich schon spürbar etwas verändert, denn es kommen von Jahr zu Jahr mehr Anfragen zum

Gestalten gemeinsamer Veranstaltungen ins Haus. Zu speziellen Veranstaltungen, „Community“-Events und Veranstaltungen mit Kooperationspartner*innen kommen Menschen mit vielfältigen Hintergründen zu uns und erste mehrjährige Partnerschaften mit Gruppen entstehen. Um das 2019 gesetzte Ziel zu erreichen, benötigt es in den nächsten Jahren weiterhin Zuwachs von Besucher*innen außerhalb von Sonderformaten, die gesamtgesellschaftlich von Diskriminierungen und Ausschlüssen betroffen sind. Laut einer Besucher*innenumfrage im 3. Förderjahr hatten ca. 7 % der befragten Besucher*innen eine eigene oder familiäre Migrationsgeschichte, ca. 16 % geben an, zu einer von 9 gesellschaftlich benachteiligten Gruppe zu gehören (Mehrfachnennungen waren möglich)¹. Unabhängig von einer Diskriminierungserfahrung haben jedoch weiterhin 63 % der Besuchenden einen Studienabschluss. Besonders starke Zielgruppen sind Familien mit Kindern im Grundschulalter und Schulklassen aus dem Umkreis, die anekdotisch deutlich intersektionaler aufgestellt sind als das bisherige „Stammpublikum“. Für das Museum bedeutet es also: Dranbleiben, aber auch Akzeptanz dafür zu finden, dass nicht jede Person aus unterschiedlichsten legitimen Gründen ins Museum kommen möchte.

4 Programm: Vom Raum geben und diverseren Geschichten erzählen

Besucher*innen des Museums sehen sich in den letzten Jahrzehnten immer mehr nicht nur als „passive Konsument*innen“ von Wissen, sondern fordern selbstbewusster Raum für Repräsentanz und Mitbestimmung in der Kulturlandschaft ein. Dies betrifft insbesondere bislang unterrepräsentierte Gruppen. Damit dies nachhaltig und nicht nur temporär gelingt, bedarf es neben den oben erwähnten Einzelveranstaltungen auch dauerhaft angelegter programmatischer Setzungen im Museum.

Eine Möglichkeit ist es, wiederkehrende Formate fest ins jährliche Programm aufzunehmen und weiterzuentwickeln. Ein Beispiel ist die seit 2020 regelmäßige Teilnahme des Altonaer Museums am „Black History Month“ im Februar. Die Black History Month Bewegung kommt „bottom up“ aus der Initiative unterschiedlicher Schwarzer Communi-

ties und Aktiven und würdigt die Errungenschaften und Geschichte(n) Schwarzer Menschen. Als Institution unterstützt das Altonaer Museum seit 2020 unterschiedliche Formate zum Black History Month, um diese aktiven Stimmen in der Nachbarschaft sichtbarer zu machen. Das Museum entwickelt zudem eigene Inhalte zur Geschichte Schwarzer Menschen in Hamburg, um Anerkennung auszudrücken.

Ein besonders produktiver Weg, mit dem Anliegen nach Repräsentationsräumen und dem Umverteilen von Deutungshoheiten umzugehen, sind die wechselnden Präsentationen im „DOCK“ in der Säulenhalle des Altonaer Museums. Das „DOCK“ beinhaltet 21 Meter freie Wandfläche mit Hängesystem, ein flexibles Vitrinensystem sowie ein kleines Inventar technischer Ausstattung. Hier können Gruppen aus der Nachbarschaft, Schulen und communities kostenfrei kleine eigene Ausstellungen mit einer Laufzeit von einem bis drei Monaten gestalten. Außerdem ermöglicht das Museum, entweder über gemeinschaftlich eingeworbene Drittmittel, Eigenmittel der jeweiligen Gruppe oder über das Programm 360°, neben der Ausstellung auch ein bis zwei Rahmenveranstaltungen. Dabei sind die Gruppen nicht auf sich allein gestellt: Jede Ausstellung wird durch das Museumsteam organisatorisch, methodisch und, wenn gewünscht, auch inhaltlich begleitet. Bei der Auswahl der Projekte setzt das Museumsteam auf eine Balance zwischen ko-kuratierten Projekten und bereits vorhandenen, in Gänze oder in Teilen übernommene Ausstellungen. Neben proaktiven Einladungen erreicht das Museum nach zwei Jahren Laufzeit auch eine Vielzahl von Initiativbewerbungen und Angeboten.

Ursprünglich vor allem ausgelegt auf Fotoausstellungen, zeigt die Zwischenbilanz so eine Vielzahl kreativer Ausstellungsformate: Von der ersten Ausstellung „EL ELE OMUZ OMUZA“ zu türkischen Fußballclubs in Hamburg ging es über eine Ausstellung zum Ramadan, eine Präsentation eines Jugendmagazins junger Muslim*innen und eine Fotoausstellung Schwarzer Vorbilder bis hin zu einer interaktiven Ausstellung zur kritischen Kartografie. Jede Ausstellung im „DOCK“ ist eine gemeinsame Lernerfahrung von Museum und Gruppe, die gegenseitiges Verständnis fördert und neue Perspektiven auf die Museumsarbeit liefert.

Die letzten vier Jahre 360° am Altonaer Museum zeigen, dass langfristig Diversität als Querschnittsthema in der Entwicklung von Sonder-

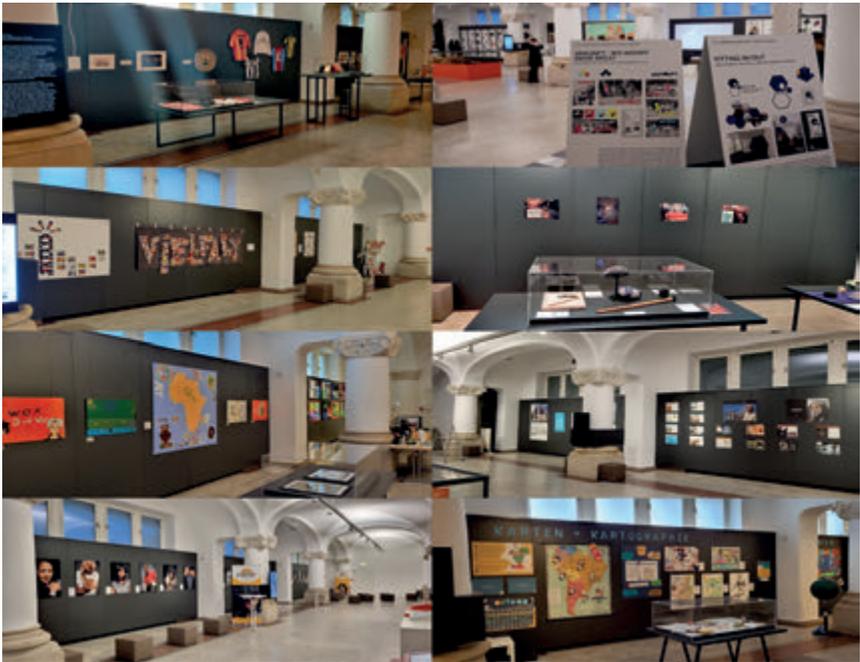


Abbildung 2: Collage aus Fotografien aus dem DOCK 2021 bis 2023.
 Quelle: SHMH - Altonaer Museum, Tanja-Aminata Bah

und Dauerausstellungen verankert werden sollte, um die Nachhaltigkeit von Diversitätsprozessen in Museen zu fördern. Das Projekt 360° unterstützt, berät und vernetzt dazu die Ausstellungskurator*innen mit neuen Perspektiven und entwickelt gemeinsam mit dem Museumsteam Erzählstrategien. Dabei hilft eine Reihe von strukturierenden Fragen:

- Was möchten wir erzählen?
- Wer spricht aus welcher Perspektive? Wer sind die Akteur*innen in unserem Narrativ?
- Können wir an einem Objekt mehrere Geschichten und Blickwinkel erzählen? Gibt es thematisch passende Quellen, Objekte oder Perspektiven, die wir noch nicht erzählt haben?
- Passieren Formen von Ausschlüssen in unserer Erzählstrategie?
- Welche Themen bewegen gerade die Stadtgesellschaft?

Ein Beispiel, wie das Museumsteam diese Fragen anwendete, ist die Sonderausstellung „Close Up. Hamburger Film- und Kinogeschichten“ von Dezember 2021 bis Juni 2022, in der die Ausstellungskurator*innen u. a. die oft gewaltvolle Geschichte(n) lokaler Schwarzer Darsteller*innen in den frühen Jahren des Filmes aufarbeiteten, (post-)migrantische Perspektiven auf Film seit den 1980er Jahren (u. a. dem Werk des Altonaer Regisseurs Fatih Akin) aufgriffen und Hamburg als Drehort queerer Filme in den 1970ern und 80ern besprachen.

Diese breitere Perspektive auf Geschichte(n) schafft einerseits eine Form von Gerechtigkeit für bisher weniger repräsentierte Gruppen. Sie fördert andererseits auch die museumseigene Glaubwürdigkeit für das Anliegen, mehr Diversität schaffen zu wollen, und lässt damit das Vertrauen neuer Zielgruppen wachsen. Sie erlaubt auch mehr Anschlüsse unserer Ausstellungen an die Alltagserfahrungen aller Besuchenden: Besonders Angebote zu Themen der diversen Stadtgesellschaft, wie z. B. Führungsangebote durch Kooperationspartner*innen, werden von unserem Stammpublikum gut angenommen.

In den kommenden Jahren steht der nächste Transfer dieser eingetübten Strategie an, denn auch in der Dauerausstellung soll es diversere Setzungen geben. Laut der o. g. Besuchendenumfrage aus dem Jahr 2022 wünschen sich dies 54 % der Befragten. Um diesem Wunsch besser zu entsprechen, sind umfangreiche Recherchen und Ausarbeitungen zu aktuellen Themen, aber auch zur historischen Diversität der ehemaligen Stadt Altona und dem Umland nötig, wie z. B. anhand von Selbstzeugnissen der ersten Generation der sogenannten ehemaligen „Gastarbeitenden“, die in vielen Stadtteilen des Bezirkes Altona lebten und leben.

5 Personal: Voneinander Lernen

Das 360° – Programm ist ein systemischer Diversitätsprozess, der eine Institution nachhaltig diversitätssensibler und diskriminierungskritischer aufstellen soll. Während klassische Outreach-Programme darauf ausgelegt sind, vor allem die Teilhabe von bisher weniger repräsentierten Gruppen in Kulturinstitutionen zu stärken und damit einen

guten Einstieg zur Senkung von Schwellenängsten und Eintrittsbarrieren bieten, braucht es weitere strukturelle und „nach innen“ gewandte Maßnahmen, um langfristig Veränderungen in der Organisation zu verankern. Neben programmatischen Setzungen sind die personellen Ressourcen eine Schlüsselfrage.

Gerade in der Anfangsphase sollten direkte Ansprechpartner*innen im Haus etabliert werden, die erste Maßnahmen antreiben, Mitarbeiter*innen begleiten und kreative neue Ideen mitbringen. Eine große Herausforderung ist dabei für die Häuser der Transfer dieser Ansätze in den Arbeitsalltag aller Mitarbeiter*innen im Haus. Hier empfiehlt sich, ein gezieltes Angebot zur Fortbildung des bestehenden Personals aufzusetzen. Dieser Raum für gemeinsames Lernen, Austausch und Reflektion sollte möglichst früh geschaffen werden.

Schon im ersten Förderjahr konnte das 360° – Programm im Altonaer Museum erste Fortbildungen zu einzelnen Themen für verschiedene Gruppen im Museum (Freie Mitarbeiter*innen und Wissenschaftler*innen) anbieten. Im Rahmen einer großen Fortbildungsreihe im November 2022 konnte das Museum dann über 360° ein erstes flächendeckendes Angebot für alle Mitarbeiter*innen, gegliedert nach Fachbereichen, machen. In den zweitägigen Fortbildungen wurden grundlegende Dimensionen von Diversität, unconscious bias (unbewusste Voreingenommenheit) und je nach Fachbereich ein passendes Spezialthema mit einem*r Fachreferent*in bearbeitet.

Ziel der Fortbildungen ist, langfristig alle Mitarbeiter*innen für Anliegen, Formen und Perspektiven der diversen Stadtgesellschaft zu sensibilisieren und Methodiken zum Perspektivwechsel auszuprobieren sowie ggf. eine breit getragene gemeinsame Strategie zu entwickeln. Gleichzeitig machen die Fortbildungen ein Angebot zur Vorbereitung auf neue Themen und Akteur*innen im Museum und geben den Mitarbeiter*innen Sicherheit bei komplexen und oft heiß debattierten Fragen der Stadtgesellschaft. Langfristig sollen kontinuierlich weitere Fortbildungsmöglichkeiten angeboten werden.

In den letzten Jahren wurden die zahlreichen diversitätsfördernden Maßnahmen durch einzelne engagierte Mitarbeitende angetrieben und gefördert. Neben Kolleg*innen aus der Vermittlung konnten gerade Kolleg*innen aus nicht-klassischen akademischen Kontexten

und Volontär*innen mit neuen Ansätzen den Diversitätsprozess voranbringen.

Um ein Museum in der zukünftigen Stadtgesellschaft gut aufzustellen, gehört zu einer nachhaltigen Diversitätsstrategie langfristig auch die Rekrutierung weiterer Mitarbeiter*innen mit möglichst vielen unterschiedlichen Lebenserfahrungen. Besonders benötigt werden Menschen aus bislang im Museum unterrepräsentierten Gruppen mit wichtigen Kernkompetenzen, wie z. B. Sprachkenntnissen. Vielen Kulturinstitutionen fällt diese weitreichendere diversitätssensible Entwicklung noch schwer. Der Diversitätskompass, die Abschlusspublikation des Programmes 360°, hält neben der Hinterfragung oftmals unterbewusster Anstellungspraktiken und Weiterentwicklung von Anforderungsprofilen die Förderung des Nachwuchses als eine wichtige Schlüsselkomponente für nachhaltige Diversitätsprozesse fest (Kulturstiftung des Bundes 2022).

Das 360° – Programm Altonaer Museum engagiert sich deshalb im Bereich „Personal“ für die Nachwuchsförderung, um zukünftige Generationen Wissenschaftler*innen, gerade diese aus intersektionalen Zusammenhängen, zu empowern und für die Museumsarbeit zu begeistern. Dazu nehmen der*die Stelleninhaber*innen des Programmes 360° und Kolleg*innen aus den Bereichen Vermittlung, Archiv, Ausstellungen und Bibliothek jährlich mehrere Praktikant*innen im Rahmen des schulischen Betriebspraktikums sowie im Rahmen der Praxissemester an der Universität auf und helfen als Interviewpartner*innen bei Abschlussarbeiten. Im Juni 2022 konnten beispielsweise fünf Schüler*innen über zwei Wochen neben einem ersten Eindruck in die Arbeit eines Museums auch mit einem kleinen gemeinsamen Forschungsprojekt betraut werden.

6 Schluss: Angekommen oder noch auf dem Weg?

Viele historische Museen haben erkannt, dass sie trotz ihres selbst definierten Auftrags, das kollektive Erbe der Umgebung zu bewahren, oft auf Schwierigkeiten treffen, Besuchende aus einer breiten Basis der Stadtgesellschaft mit ihren Inhalten, Präsentationen und Programmen

anzusprechen. Sie suchen nach breiterer Akzeptanz in der sich evident verändernden urbanen Stadtgesellschaft. Dieser Beitrag versteht sich als eine Form des Werkzeugkastens mit vielen Ideen, um in den Dialog zu kommen und Diversitäten und Geschichte(n) nachhaltiger zu stärken.

Das vierjährige 360° – Programm in Altona zeigt eindrücklich, dass erste Veränderungen im Laufe einiger weniger Jahre möglich sind, es aber auch ein langer Weg ist, Museen als diversitätssensible und diskriminierungskritische Akteur*innen in der Stadtgesellschaft langfristig aufzustellen. Dies bedarf in Zukunft neben Beständigkeit und Strategien auch einer Flexibilität, Reaktivität und Neugier für „die Menschen da draußen“, denn der Stadtraum und die Debatten der Stadtgesellschaft verändern sich rasant. Wie verändern z. B. Debatten zur Migrationsgesellschaft, Gen Z, anhaltende Debatten um Gentrifizierung und Stadtraum, intersektionale Ansätze, AI, Inflation, pandemische Nutzungsverhalten von Kultureinrichtungen oder auch unser neues Bewusstsein für postkoloniale Zusammenhänge in Zukunft unser Zusammenleben und damit auch unsere Form der Geschichtserzählung und Arbeit?

Kulturhistorische Museen können diese neuen Entwicklungen und bisher unterrepräsentierten Perspektiven als Chancen nutzen, ihre Rolle neu zu finden und Orte für Viele zu werden. Sie lernen zu hinterfragen, wer Geschichte produziert und wie gemeinsam neue und alte Geschichten erzählt und gestärkt werden können.

Anmerkung

- ¹ Die erhobenen Kategorien waren: Menschen mit eigener oder familiärer Fluchterfahrung, Asiat*innen und Asiatische Deutsche, Muslim*innen, Person of Color, Jüd*innen, Schwarze Personen, Indigene Personen, Sinti*ze und Rom*nja. Mit 9 % waren Menschen mit einer eigenen oder familiären Fluchterfahrung die größte Gruppe.

Literaturhinweise

Kulturstiftung des Bundes (Hrsg.) (2021): „Diversität als Zukunftsfaktor. Empfehlungen für eine nachhaltige Diversitätsentwicklung in Kulturinstitutionen aus dem Programm 360° - Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“, Halle an der Saale.

Kulturstiftung des Bundes (Hrsg.) (2022): „Diversitätskompass. Wie können Kulturinstitutionen diverser werden? Erfahrungen aus dem 360°-Programm“, Halle an der Saale.

Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (Hrsg.) (2020): „Statistische Berichte: Bevölkerung mit Migrationshintergrund in den Hamburger Stadtteilen 2019. Korrektur.“

Zur Autor*in

Tanja-Aminata Bah ist seit September 2021 als „360° Community Curator“ am Altonaer Museum. Sie studierte Geschichte sowie Sprachen und Kulturen Afrikas in Köln und Helsinki. Im Master absolvierte sie das Programm M.A.Curating in Bristol mit einem Jahrespraktikum im Bristol Culture, Social History Team. In ihrer Forschung und Praxis interessiert sie sich neben Diversität und Intersektionalität für Postkoloniale Themen, Schwarze (Lokal)Geschichte(n) und digitale Themen, wie z. B. Gaming. Sie greift in ihrer Arbeit oft Methodiken des Mappings und Storytellingansätze auf.

Vom Land lernen: Kultureinrichtungen als Dauerbaustellen und ein Museum als Werkstatt ländlicher Kultur

Samo Darian, Berlin

Teil 1: Regionale Kulturarbeit

1 Vergleichbar, verschieden: Kultur auf dem Land

Angesichts der vielen Herausforderungen, vor denen ländliche Regionen stehen, ist es wichtig, Kultur nicht nur als weichen Standortfaktor zu begreifen, sondern als Teil der Daseinsvorsorge und als Handlungsfeld in der regionalen Entwicklung. Dabei ist die Ausgangslage in ländlichen Regionen durchaus unterschiedlich.

Laut Thünen-Institut leben 57 Prozent der Bevölkerung Deutschlands (ca. 47 Millionen Menschen) in ländlichen Räumen (vgl. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft 2023). Diese sind sehr heterogen – so auch die Regionen im Programm TRAFÖ – Modelle für Kultur im Wandel der Kulturstiftung des Bundes von der Nordseeküste bis zur Schwäbischen Alb. Ländliche Regionen unweit von Großstädten haben beispielsweise andere Entwicklungsvoraussetzungen als sehr peripher gelegene. Die Wirtschaftskraft einer Großstadtregion strahlt oft auf den sie umgebenden ländlichen Raum aus, es gibt wirtschaftliche, soziale und kulturelle Verflechtungen und Austauschprozesse. Gleichzeitig gibt es auch wirtschaftlich starke ländliche Regionen, die

sich nicht in der Nähe von Großstädten befinden. Zum Beispiel in Süddeutschland, wo leistungsfähige mittelständische Unternehmen nicht selten als Weltmarktführer die regionale Wirtschaft gestalten und sich oft vor Ort auch für das Kulturangebot in der Region einsetzen. In der Mehrzahl sind periphere ländliche Regionen jedoch in ihrer Entwicklung stärker auf die eigenen Potenziale angewiesen, sind dünn besiedelt und häufig von Abwanderungs- und Schrumpfungprozessen betroffen.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels machen sich in vielen ländlichen Regionen bemerkbar. Gerade in strukturschwachen Regionen bestehen oft nur geringe finanzielle Handlungsspielräume und es fehlt an hauptamtlichem Fachpersonal in den Kommunen und in den Kultureinrichtungen. Da Kultur nach wie vor zu den freiwilligen kommunalen Leistungen zählt, hat sie gegenüber den anderen kommunalen Aufgaben der Daseinsvorsorge einen schweren Stand. Trotz allem zeigt sich im Rahmen des TRAFÖ-Programms in der Zusammenarbeit und im Austausch mit zahlreichen Kommunen deutschlandweit, dass Kultur als ein bedeutender Faktor zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und der Identität einer Region betrachtet wird.

„Kultur ist der Kitt einer Gesellschaft. Und das merkt man auch in den Regionen.“ Dr. Manuela Armenat, Stiftung Welterbe im Harz (TRAFÖ-Region Oberharz)

Ebenso vielfältig wie die Lebensbedingungen unterschiedlicher ländlicher Räume sind die kulturellen Angebote und Aktivitäten, Kulturakteur*innen und strukturellen Gegebenheiten im Kulturbereich. Das Kulturangebot in ländlichen Regionen wird maßgeblich von vielen freiwillig engagierten Kulturakteur*innen getragen. Große Bedeutung haben Initiativen und vor allem die Vereine. Oft sind in Dörfern die Bewohner*innen gleich in mehreren Vereinen aktiv, die generationsübergreifend arbeiten und das Gemeinwesen fördern. Die Breitenkultur spielt dabei eine zentrale Rolle: von der großen Freilichtbühne zum kleinen Mundarttheaterensemble, vom Gospelchor zum Männergesangsverein, vom Spezialmuseum zur Heimatstube – die Vielfalt ist groß. Ihnen gemeinsam ist die große Expertise in der Aktivierung ehrenamtlicher Akteur*innen. Sie verfügen über profunde Erfahrungen mit gemeinschaftsstiftenden Aktivitäten nah an den Menschen und an

den regionalen Themen. Viele Vereine verfolgen dabei tradierte Wege, manche wagen Neues.

Gemeinsam ist den ländlichen Räumen meist ein Weniger an öffentlich geförderten Kulturbetrieben. Dazu zählen vor allem Musikschulen, Volkshochschulen, Bibliotheken und Museen. Die meisten öffentlichen Kulturinstitutionen finden sich in den Mittelzentren, und sie entfalten häufig lediglich eine eingeschränkte Strahlwirkung auf die umliegenden ländlichen Räume. Daneben haben freie Künstler*innen, die Soziokultur und die Festivalkultur längst Einzug in die ländlichen Lebenswelten gehalten und ganz eigene Formate entwickelt. Aber auch die Kirchen mit diversen Kulturangeboten stellen eine große Angebotspalette bereit und unterstützen das freiwillige kulturelle Engagement ihrer Mitglieder in den Gemeinden.

Allerdings - und auch das unterscheidet die urbane von der ländlichen Kulturszene - gibt es nicht überall alles und nicht überall das Gleiche. Eine Folge der kleinteiligen Akteurslandschaft ist die oftmals geringere Sichtbarkeit der Angebote und Aktivitäten. Den Engagierten fehlt es an Zeit und Ressourcen, um sich zu vermarkten, Strukturen zu professionalisieren und - vor allem - sich zu vernetzen und gemeinsam größere und langfristige Vorhaben für ihre Region zu planen.

2 Mehr Vernetzung und Mitgestaltung: das Wesen der Kulturarbeit in ländlichen Regionen

Ein lebendiges Kulturangebot spielt für die Zukunftsfähigkeit ländlicher Regionen ebenso eine Rolle wie die ärztliche Versorgung, Schulen und Kindergärten, Verkehrsangebote oder Einkaufsmöglichkeiten. Diese Faktoren gilt es, gleichzeitig in den Blick zu nehmen.

Im Kern steht die Frage: Was kann Ersatz schaffen für den Musikverein, den es nicht mehr gibt, oder das Vereinsheim, das geschlossen wurde? Oder noch grundsätzlicher: Wenn das Dorfgasthaus oder der Krämerladen nicht mehr da sind und kaum noch jemand in die Kirche geht, welcher Ort schafft es dann, dass man sich im Dorf überhaupt noch begegnet? Häufig hört man: Kultur kann das. Sie kann für die Menschen in einer Region solche Orte schaffen und solche Einla-

dungen aussprechen. Vor allem kann sie Anknüpfungspunkte für viele Menschen bieten, damit sie sich einbringen und ihre Region mitgestalten, so dass ihre Themen und Ideen eine größere Rolle spielen.

Kultureinrichtungen und kulturelle Angebote können Menschen zusammenbringen und schaffen Gelegenheiten, die Gemeinschaft stiften. Kultur, die zur gemeinsamen Gestaltung einlädt, fördert den gesellschaftlichen Zusammenhalt und demokratische Strukturen vor Ort. Sie bietet identitätsstiftende Anlässe und Möglichkeiten, Traditionen weiterzuentwickeln und in die Zukunft zu führen. Damit die Kultur sich in einer Region diesen umfassenden Aufgaben annehmen kann, ist es wichtig, die bestehenden Ressourcen zu bündeln und die Akteur*innen mit ihren Ideen zusammenzubringen. Denn einzelne, unverbundene und verstreute Kulturangebote oder zeitlich begrenzte Kulturprojekte alleine können immer nur in ihrem Radius und für ihre spezielle Zielgruppe wirksam werden, aber nicht die Region als Ganzes in den Blick nehmen.

Die Regionale Kulturarbeit setzt daher auf Vernetzung und Mitgestaltung: Sie vernetzt unterschiedliche gesellschaftliche Akteur*innen in einer Region und schafft dort Möglichkeiten für Beteiligung und Zusammenarbeit für viele Menschen.

3 Einrichtungen zu Dauerbaustellen

Die Öffnung von Kultureinrichtungen für eine vielschichtige Vernetzung und für Mitgestaltung ist für viele Institutionen eine neue Aufgabe. Öffnung bedeutet dabei eine Einladung an die Menschen aus der Region in die Kultureinrichtung auszusprechen – und dies nicht nur als Besucher*innen, sondern als Partner*innen, um die Angebote der Kultureinrichtungen mitzugestalten und weiterzuentwickeln.

Eine gemeinsame Gestaltung der Inhalte und des Programms mit den Menschen der Region hat einen besonderen Reiz, stellt die Institutionen aber auch vor neue, nicht leicht zu lösende Herausforderungen. Denn die Institutionen treten damit in stetigen Wandel, sie werden zu einer Art „Dauerbaustelle“ für neue Ideen und interessante Impulse. Vielfältige Stimmen und Erfahrungen der Menschen vor Ort fließen in

die inhaltliche Gestaltung mit ein und es eröffnen sich neue und komplexe Sichtweisen auf unterschiedliche Themen. Zugleich können über diesen Weg die Themen aus der Region authentisch abgebildet und die regionale Identität gestärkt werden.

In den TRAFÖ-Regionen wählen die Kultureinrichtungen verschiedene Wege der Öffnung. Sie schaffen Begegnungsorte, öffnen ihr Programm und/oder ihre Räume für die Menschen aus der Region. Wesentlich ist dabei, dass sie ihren Blick neu justieren – weg von den Belangen der eigenen Einrichtung hin zu den Anliegen und Themen der Menschen in ihrer Region. Dabei kann es sich sowohl um die Einbeziehung in die inhaltliche Ausgestaltung von Ausstellungsinhalten als auch um die konkrete Bespielung der Kultureinrichtungen durch die Bürger*innen handeln.

„Wir möchten, dass Kultur Geschichten erzählt, Horizonte eröffnet und Perspektiven erschließt, aber auch zu Veränderungen ermutigt.“ Stefanie Kruse, Nordkolleg Rendsburg (TRAFÖ-Region Rendsburg-Eckernförde)

Kultureinrichtungen in ländlichen Regionen, vor allem die kleineren – also die Heimatmuseen, aber auch Theatergruppen und Laienchöre –, sind meist vom Ehrenamt getragen. Doch bietet die Einbindung bürgerschaftlichen Engagements auch für die Weiterentwicklung größerer Kultureinrichtungen Potenziale. Bürger*innen, Kulturakteur*innen, zivilgesellschaftliche Initiativen, aber auch lokale Gewerbetreibende und Verwaltungsmitarbeiter*innen können zur konkreten thematischen Mitarbeit in Kultureinrichtungen eingeladen werden, wie z. B. für die Konzeption von Angeboten, aber auch bei deren konkreter Umsetzung. Mittels einer solchen kooperativen und kokreativen Arbeitsstruktur können Aktive und Interessierte langfristig in die Arbeit in den Kultureinrichtungen eingebunden werden.

4 TRAFÖ - Modelle für Kultur im Wandel

In den vergangenen sieben Jahren haben zehn Regionen deutschlandweit im Rahmen des Programms TRAFÖ - Modelle für Kultur im Wandel der Kulturstiftung des Bundes Erfahrungen gesammelt, wie kulturelle

Vorhaben in ländlichen Regionen wirksam werden und Veränderungsprozesse in einer Region anstoßen können.

Obwohl wir im Rahmen des Programms keine inhaltlichen Vorgaben gemacht haben, was vor Ort konkret umgesetzt werden soll, sehen wir, dass sich alle geförderten Regionen vor allem um zwei Aspekte kümmern: um eine vielschichtige Vernetzung und um Möglichkeiten für Mitgestaltung. Entstanden sind im Laufe dieser Zeit Ideen und Ansätze für eine Kulturarbeit als Regionale Kulturarbeit, die auf den Zusammenschluss unterschiedlicher Akteur*innen sowie auf kooperative und kokreative Formate setzt – Formate, die es vielen Menschen ermöglichen, ihr Lebensumfeld gemeinsam zu gestalten.

Kreis- und Stadtverwaltungen, Bildungszentren, Museen, Theater, Musikschulen, Kunst- und Kulturschaffende, Soziokultur und zivilgesellschaftliche Initiativen, aber ebenso Regionalentwickler*innen, Akteur*innen der Demokratiarbeit oder der politischen Bildung – sie alle sind in den Regionen zu Verbündeten geworden. In fliegenden Salons, kokreativen Werkstätten oder Dorfpresidenzen arbeiten sie gemeinsam mit den Menschen vor Ort an Themen der Region und suchen Antworten für lokale Herausforderungen. Es geht dabei um Fragen, wie man beispielsweise Engagement für das Gemeinwohl fördern oder wie eine Stadt mit über zwanzig Ortsgemeinden eine gemeinsame Identität entwickeln kann. Oft geht es dabei auch um die Perspektiven junger Menschen auf die Zukunft ländlicher Räume.

Diese vernetzte und partizipative Kulturarbeit stärkt in den TRAFÖ-Regionen Dorf- und Stadtgemeinschaften, sie belebt Austausch, wo Gespräche ins Stocken geraten sind, weil vielleicht die Orte und Anlässe dafür fehlen, und sie bringt neue, innovative Ideen für die Region hervor. Sie schafft Anlaufstellen für die Geschichten und Ideen der Bewohner*innen und Identifikationsangebote. In den TRAFÖ-Regionen sehen wir, dass Kulturarbeit, so begriffen, ein zentraler Bestandteil der Daseinsvorsorge ist.

„Ganz entscheidend sind Erfahrungen von Selbstwirksamkeit.“ Folkert Uhde, Köthener BachGesellschaft mbH (TRAFÖ-Region Köthen)

Diese umfangreiche Wirkung für eine positive Entwicklung in einer Region können zeitlich begrenzte Kulturprojekte oder vereinzelt arbeitende Kultureinrichtungen und -initiativen oft nicht erreichen. Denn sie

entfalten nicht ihre ganze Kraft, wenn sie sich nicht mit anderen Vorhaben in der Region verzahnen und wenn es keine langfristige Unterstützung für die erfolgreichen Ansätze gibt. Durch die Vernetzung verschiedener Akteur*innen und Vorhaben und durch eine auf mehrere Jahre angelegte Unterstützung können die Allianzen, die in den Regionen entstehen, eine größere Sichtbarkeit erlangen und wirksam werden.

Hierfür braucht es allerdings einen verlässlichen Rahmen und stabile Strukturen. Wichtig sind vor allem ein regionaler Anker-Akteur oder Anker-Punkt, d. h. jemand, der sich um Vernetzung kümmern kann, sowie die Bereitschaft von Akteur*innen der Kultur, Politik und Kommunen, regelmäßig zusammenzuarbeiten. Darüber hinaus braucht es Kenntnisse über mögliche Formen der Beteiligung und aktuelle kulturelle und künstlerische Formate der gemeinsamen Gestaltung sowie Mittel zur Erprobung neuer Ideen und Kooperationen. Dabei gilt: Jede Region ist individuell und die Voraussetzungen und Ressourcen für die Regionale Kulturarbeit unterscheiden sich mitunter stark.

Teil 2: Museum als Werkstatt

5 Oderbruch Museum Altranft

Eigentlich war es schon entschieden: Das Brandenburgische Freilichtmuseum Altranft sollte geschlossen werden. Gründe waren rückläufige Besuchszahlen, Finanzierungssorgen beim Landkreis und ein in die Jahre gekommenes Profil des Museums. Die Schließung hätte aber bedeutet, dass die Region ihr größtes Museum verliert und damit einen Ort, der vielen Bewohner*innen wichtig war – einen Ort der Identifikation mit der Geschichte und mit ihrer Region, dem Oderbruch. Deshalb wurde 2015 im Rahmen von TRAFÖ doch noch einmal ein Neubeginn gewagt, bei dem die Öffnung des Museums zur Region im Hier und Jetzt und die Einbeziehung der Expertise der Menschen vor Ort eine zentrale Rolle spielten. Direkt an der polnischen Grenze gelegen, ist das Oderbruch eine vom Wasser und dem Ackerbau geprägte Kulturlandschaft. „Die Menschen haben hier – im Gegensatz zu anderen mär-

kischen Landschaften – schon seit Mitte des 18. Jahrhunderts relativ frei gelebt und gewirtschaftet. So etwas prägt die Zivilgesellschaft.

„Wir trafen hier auf eine hohe Bereitschaft, sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen,“ erinnert sich Kenneth Anders, Programmleiter des Museums. „Unser Kerngedanke ist, dass die Menschen die besten Expert*innen ihrer Region sind und man ihr Wissen und ihr Urteilsvermögen braucht, wenn man etwas in der Regionalentwicklung erreichen möchte,“ erläutert Kenneth Anders diesen Ansatz. „Unser Prinzip ist eine kollektive Wissensproduktion durch Landschaftskommunikation. Mein Eindruck ist, dass die Klugheit und Erfahrung der Leute ein riesiges Potenzial für die Gesellschaft sind, das bisher zu wenig genutzt wird.“

Die Transformation der Kultureinrichtung vom Freilichtmuseum hin zur „Werkstatt für ländliche Kultur“, die sich als Ort der Auseinandersetzung mit aktuellen Themen in der Region versteht, startete 2015 mit einer Neukonzeption, die von der Kulturstiftung des Bundes, vom Landkreis Märkisch-Oderland und durch das Kulturministerium Brandenburgs zu gleichen Teilen gefördert wurde. Neben Akteur*innen der Region und aus Brandenburg, wie z. B. dem Museumsverband Brandenburg e. V., Vertreter*innen des Landratsamtes und des Kreistags, waren auch eine Reihe von Akteur*innen aus lokalen Vereinen, Heimatstuben und Dorfmuseen sowie ca. 50 Einwohner*innen des Ortes Altranft in der Erarbeitung der Konzeption eingebunden.

6 Vom Thema zur kollektiven Wissensproduktion

Den „Markenkern“ des Museums bilden Jahresthemen. Diese sind eng mit der Region und ihrer (Kultur-)Landschaft verknüpft und bilden einen möglichst breiten Rahmen. Den Jahresthemen kommt dabei auch eine Querschnittsfunktion für das regionale Netzwerk zu, mit dem das Museum arbeitet: das „Netzwerk Kulturerbe Oderbruch“.

„Ethnologische Befragung, künstlerische Verarbeitung, wissenschaftliche Recherche und direkte Kommunikation fließen hier zusammen zu einem facettenreichen Programm, an dem die Bewohner*innen mitwirken können. Die Jahresthemen ermöglichen es Akteur*innen,

sich partnerschaftlich den dem Museum relevanten Themen und Fragestellungen der Region zu stellen und Entwicklungen voranzutreiben durch öffentliche gemeinsame Beschäftigung mit den Themen.“, so die Museumsmacher*innen. Was zum Jahresthema wird, entscheidet der Projektbeirat – seine Mitglieder sind Vertreter*innen des Brandenburgischen Kulturministeriums, des Landkreises und ausgewählter Gemeinden, der Sparkasse Märkisch-Oderland, der IHK sowie der Kulturstiftung des Bundes. Los ging es 2017 mit dem Thema „Wasser“, es folgten „Landwirtschaft“ (2018), „Baukultur“ (2019), „Menschen im Oderbruch“ (2020), „Eigensinn der Region“ (2021) und „Natur“ (2022) sowie „Jugend“ (2023). Für das Jahr 2024 ist das Thema „Kirche“ vorgesehen.

Hauptkriterium ist die Relevanz des Themas für die Region. Steht das Thema fest, beginnt das, was in der Museumskonzeption als Arbeitsprinzip der „ethnologischen Befragung“ bezeichnet wird. Befragt werden 20 bis 30 Menschen aus der Region als jeweilige Expert*innen zum Thema. Beim Jahresthema „Wasser“ sprachen die Museumsleute beispielsweise ausführlich mit Kanalbauern, Zeitzeugen des 1947er Hochwassers und Fischern. Ganz wichtiger Partner beim Thema Wasser war der Gewässer- und Deichverband Oderbruch. Für die Recherche zum Jahresthema „Baukultur“ wurden unter anderem Handwerker*innen und Hausbesitzer*innen interviewt.

Durch die Gespräche entstehen so kollektiv produzierte Fragestellungen für Ausstellungen, Filmprojekte, Theaterprojekte oder Bildungsformate. Das konkrete Programm erarbeitet das Museumsteam dann zu großen Teilen wieder gemeinsam mit Kooperationspartnern. In den letzten Jahren hat sich daraus eine vielfältige Gruppe an Kooperationspartnern entwickelt, vom Kleintierzüchterverein über die Hochschule für Nachhaltige Entwicklung bis zur lokalen Keramikünstlerin.

Ein wichtiger Meilenstein für diese Partnerprojekte sind hier die sogenannten „Ideenschmieden“, zu denen das Museum jeweils Akteur*innen aus der Region, verbunden mit konkreten Fragestellungen, einlädt. Für das Jahresthema „Jugend“ lauteten die Leitfragen für die rund 30 Teilnehmenden der Ideenschmiede beispielweise: „Was heißt es, im Oderbruch aufzuwachsen? Wie haben sich Kindheit und Jugend in den zurückliegenden Jahrzehnten verändert? Musik, Kunst,

Mode, Tanzen, Sport treiben: Was ist von Jugendlichen zu hören und zu sehen? Was nervt sie? Wie wollen sie leben? Weggehen, bleiben, wiederkommen?“ Aus den Ideen entstehen im Nachgang Projektskizzen, die zusammen mit einem Finanzierungsplan eingereicht werden und über deren Umsetzung schließlich der Beirat entscheidet.

7 Von der Idee zur künstlerischen Umsetzung

Alljährlich entsteht so das Programm aus Workshops, Lesungen, Ausstellungen, Garten- und Kochwerkstätten, Theaterproduktionen, Kunstprojekten, Gesprächsformaten und Mitmachaktionen. In die Umsetzung der Ideen ist ein mittlerweile großes Netzwerk von Künstler*innen und Kulturschaffenden mit eingebunden – davon viele aus der Region. Es ist ein Miteinander auf Augenhöhe, denn, so Kenneth Anders: „Da trifft beides aufeinander. Und beides ist genau gleichwertig zu sehen und auf Augenhöhe zu bringen. Und das bedeutet, die Menschen im Oderbruch müssen akzeptieren, dass ihnen die Künstler*innen was die Gestaltung der Inhalte angeht ein Stück voraushaben. Und die Künstler*innen aber wiederum müssen die Bereitschaft einbringen, zu sagen, das ist das Material, das sind die Inhalte, die es zu verarbeiten gilt.“

Exemplarisch für das Zusammenwirken der Befragungen der regionalen Expert*innen und der künstlerischen Umsetzung der Inhalte in den einzelnen Themenjahren ist das Theaterstück „Die Kluge Bauerntochter“. Das Museum zeigte im Themenjahr Landwirtschaft eine zeitgenössische Inszenierung des Grimmschen Märchens als Beitrag zur Agrardebatte. Das Theaterstück wurde mit großem Erfolg auch elfmal in anderen Regionen aufgeführt.

„Alles dreht sich um das Dilemma, in dem der konventionell wirtschaftende Landwirt steckt: zwischen den Ansprüchen der Gesellschaft, den Gegebenheiten von Agrarpolitik und Weltmarkt und seinen ganz konkreten Produktionsbedingungen zerrieben zu werden“, schrieb dazu eine Journalistin in der Bauernzeitung. „Dass er in dem Stück weder angegriffen noch lächerlich gemacht, sondern ernst genommen wird, muss leider in Zeiten der Landwirtsschelte besonders betont wer-

den. Bisher habe ich Theaterstücke mit landwirtschaftlicher Thematik nur bei der Landjugend auf der Grünen Woche gesehen, wenn Laiendarsteller vor den eigenen Leuten agieren. In Altranft jedoch waren Profis am Werk - von der Text- bis zur Bühnenarbeit. Und sie spielten vor einem landwirtschaftlich interessierten, jedoch nicht notwendigerweise involvierten Publikum. Das hat es so noch nicht gegeben.“

Die Jahresthemen spiegeln sich nicht nur in temporären Veranstaltungen oder Sonderausstellungen. Stück für Stück wächst mit den erarbeiteten Inhalten auch die Dauerausstellung, was den Ausstellungsrundgang am Museumsstandort Altranft aufwertet. Zum Lieblingsexponat vieler Besucher*innen ist beispielsweise mittlerweile die Murmelbahn avanciert, die das Fließsystem des Wassers im Oderbruch mit Glasmurmeln sinnlich erlebbar macht. Entwickelt wurde es im Rahmen des Themenjahrs „Wasser“: Gemeinsam mit einer Expertin vom Gewässer- und Deichverband wurde das Terrain abgesteckt, das die Zusammenhänge des Fließsystems deutlich macht. Für die Konstruktion der Murmelbahn wurde ein Zimmermann aus der Region gewonnen.

Die anfängliche Skepsis im Dorf und in der Region gegenüber der Transformation des Museums - „Waren die Leute, die jetzt hier zum Zuge kamen, nicht viel zu intellektuell, zu sehr mit Künstler*innen unterwegs, zu abgehoben?“ - hat sich mittlerweile in Vertrauen und Respekt gewandelt. „Heute feiert das Museum gemeinsam mit dem Altranfter Traditionsverein das deutsch-polnische Erntedankfest, arbeitet regelmäßig mit den Ortschronisten zusammen und erlebt viele Momente des Jahresprogramms gemeinsam mit interessierten Dorfbewohner*innen - mit dem Handarbeitszirkel oder dem Kindergarten. Die Anspannung ist weitgehend gewichen“, heißt es bereits im Werkstattbericht 2019 des Museums.

8 Von der Museumsarbeit zur Regionalentwicklung

Die im Rahmen des Transformationsprozesses entwickelten Arbeitsweisen und die zugängliche, umfangreiche Begleitkommunikation - vom Museumsblog, über Podcasts bis hin zum Werkstattbuch - schaffen

nicht nur bei den Beteiligten im Oderbruch ein tieferes Verständnis. Es erregt auch über die Region hinaus Aufmerksamkeit und Besucher*inneninteresse. „Ein tolles interessantes Museum, bei dem sich wirklich jemand Gedanken gemacht hat, wie man den Menschen Wissen näherbringen kann“, heißt es beispielsweise in einer Google-Rezension. „Vieles zum Anfassen, vieles versteckt, viel Witz und Charme. Dort wurden alle Register gezogen. Wer hat schon einmal gesehen, wie man eine Landkarte mit einem geknoteten Netz dreidimensional darstellen kann? Hier geht das. Das Oderbruch, der alte und der neue Flußlauf in Form einer funktionierenden Murmelbahn dargestellt, Wahnsinn!“

Mittlerweile wurde das Museum u. a. mit dem Initiativpreis der Ostdeutschen Sparkassen Stiftung (2021) ausgezeichnet. Die Jahresthemen werden seit dem Auslaufen der TRAFO-Förderung über Landesmittel finanziert, von 2022 bis 2025 über das Förderprogramm „Regionale kulturelle Ankerpunkte im ländlichen Raum“.

Museumsleiter Kenneth Anders sieht in der Arbeitsweise der Jahresthemen großes Potenzial, das über die Museumsarbeit hinausweist: „Da wir immer sehr unterschiedliche Menschen befragen, ist von vornherein eine Vielstimmigkeit gegeben - und die in letzter Zeit oftmals vermisste Ambiguität stellt sich sofort wieder her. Und dennoch schafft man eine Trittsicherheit. Das ist ein Reichtum - je mehr man ihn gemeinsam aufschließt, umso klüger wird man. (...) Jeder Mensch weiß etwas und hat einzigartige Erfahrungen, die etwas zum Gelingen von Gesellschaft beitragen können. Und wenn diese Erfahrungen von den Expert*innen und ihren Institutionen verschmäht werden, dann können sich doch die Künste ihrer annehmen. Hier liegt eine große Chance, Kunst wieder zu einer zentralen Form der gesellschaftlichen Arbeit zu machen.“

Weiterführende Informationen

TRAFO - Modelle für Kultur im Wandel

Wie lässt sich das Kulturangebot in ländlich geprägten Regionen und kleineren Städten weiterentwickeln? Und wie können sich Kulturinstitutionen vor Ort für neue Aufgaben, Inhalte und Kooperationen öffnen? Das Programm „TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel“, eine Initiative der Kulturstiftung des Bundes, unterstützt Regionen dabei, ihre Kulturorte und ihr Kulturangebot dauerhaft zu stärken. (<https://www.trafo-programm.de>)

Handreichung: Neue Ideen und Ansätze für die Regionale Kulturarbeit

Regionale Kulturarbeit kann die Beteiligung, Mitgestaltung und Entwicklung in ländlichen Räumen entscheidend stärken. Dafür braucht es einen verlässlichen Rahmen, stabile Strukturen und die Zusammenarbeit von Akteur*innen der Kultur, Politik und Kommunen. Wie Regionale Kulturarbeit als kokreativer und kooperativer Prozess gestaltet werden kann, zeigt die TRAFO-Handreichung. (https://www.trafo-programm.de/downloads/2022_TRAFO_Handreichung_Regionale_Kulturarbeit_Teil_1_Loslegen_web.pdf)

Jahresthemen des Oderbruch Museums Altranft im Detail

Alle Jahresprogramme und Werkstattberichte mit ausführlichen Beschreibungen aller Aktivitäten stehen im Downloadbereich des Museums Oderbruch zur Verfügung. Zusätzlich entstehen zu den Jahresthemen aufwendig gestaltete Werkstattbücher mit Interviews, Fotobeiträgen und Essays. (<https://oderbruchmuseum.de/info-material/>)

Museums-Neukonzeption Oderbruch Museum Altranft

Die Jahresthemen waren von Beginn an ein wichtiger Bestandteil der Museums-Neukonzeption. Das gesamte Konzept für die „Transformation des Brandenburgischen Freilichtmuseums Altranft“ aus dem Jahr 2015, in dem auch das Prinzip der Jahresthemen erläutert wird, ist als PDF-Download auf der Museumswebsite verfügbar. (https://oderbruchmuseum.de/wp-content/uploads/2018/03/2015_museum_konzeption_mail.pdf)

Literaturhinweis

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2023): Thünen-Landatlas. <https://www.landatlas.de> (letzter Abruf 19. Juli 2023).

Zum Autor

Samo Darian leitet seit 2015 das Programm „TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel“, eine Initiative der Kulturstiftung des Bundes, und seit 2023 das bundesweite, ressortübergreifende Förderprogramm „Aller. Land – zusammen gestalten. Strukturen stärken“. Er studierte Sprachen-, Wirtschafts- und Kulturraumstudien in Passau, London, Granada mit dem Abschluss Diplom Kulturwirt. Zwischen 2003 und 2010 war er Geschäftsführer von vier Förderprogrammen der Kulturstiftung des Bundes in ihrem Schwerpunktbereich Mittel- und Osteuropa: Projekt relations, Büro Kopernikus – deutsch-polnische Kulturprojekte, bipolar – deutsch-ungarische Kulturprojekte und Zipp – deutsch-tschechische Kulturprojekte. 2011 übernahm Samo Darian die Geschäftsführung des Netzwerks Neue Musik und 2012 die Leitung des Bereichs Organisation und Finanzen der Ersten Brandenburgischen Landesausstellung.

Der Mensch in der Mitte: Über Herausforderungen in Rollenbildern und Kompetenzen der Museen im digitalen Wandel

Digitalisierung in Deutschland – ein Lagebild

Christian Gries, Stuttgart

Der Digitalverband Bitkom hat im Juni 2023 eine Studie zur digitalen Kompetenz der Deutschen (Sonnenholzer/Berg/Brandl 2023) veröffentlicht. Diese entwirft das Durchschnittsbild eines deutschen Bürgers, der in seiner digitalen Kernkompetenz im Netz recherchieren und E-Mails schreiben kann. Gut 30 Jahre nach „Erfindung“ des Internets durch Tim Berners-Lee stehen diesem erschreckend niedrigen Kompetenzniveau aber Nutzerzahlen gegenüber, die deutlich machen, dass Digitalisierung durchaus in der Gesellschaft angekommen ist: Von den



Abbildung 1: Leonardo da Vinci und Mona Lisa begegnen sich auf einem mit KI generierten Photo. Quelle: https://www.instagram.com/p/CuTKHC6Bwi8/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRIO-DBiNWFIZA==)

unter 50-Jährigen nutzt nahezu jeder (100 Prozent) und von den 50- bis 64-Jährigen immerhin 94 Prozent das Internet mit deutlicher Selbstverständlichkeit.

Vorsichtig positivere Analysen zur Kompetenz, auch schon aus der Zeit vor der Pandemie, finden sich in Studien anderer Fachgremien, wie Deutschlands größtem gemeinnützigem Netzwerk für die digitale Gesellschaft, der Initiative D21: „Die deutsche Bevölkerung verfügt insgesamt über mittlere Kompetenzen im Umgang mit der Digitalisierung. Zwar sind Basiskompetenzen weit verbreitet, komplexere Aufgaben und Verständnis digitaler Funktionsweisen beherrschen jedoch häufig nur sehr digitalaffine Gruppen. Spaltungen zeigen sich (...).“ (Initiative D21 2021). D21 sprach und spricht mit Blick auf dieses Lagebild von einem „Digital Skills Gap“, einem deutlichen Graben, der die Anwendungskompetenzen der Bundesbürger in unterschiedliche Niveaus teilt, die sich vor allem entlang Alter, Bildung und Art der Berufstätigkeit abzeichnen: „Die Hälfte (der Bevölkerung) gehört zur Digitalen Mitte, ein Drittel sind Digitale Profis, nur noch 15 Prozent (sind) Vermeider*innen. (...) nicht alle begrüßen den digitalen Wandel, einige verspüren einen Anpassungsdruck und sehnen sich nach analogen Angeboten“ (Initiative D21 2021, S. 15). Die Studie führt weiter aus: „Fast jede/r weiß, wie er/sie sich im Internet informieren kann, aber die kritische Bewertung fällt oft schwer. Von den Jüngeren können fast alle Inhalte „posten“, die wenigsten wissen jedoch, ob Inhalte rechtlich geschützt sind. Menschen, die in bestimmten Lebenssituationen besonders von digitalen Angeboten profitieren würden, kennen diese seltener und sehen weniger die Notwendigkeit, ihre digitalen Kompetenzen auszubauen.“ Die Studie identifiziert fünf digitale Basiskompetenzen in der Bevölkerung ab 14 Jahren (Initiative D21 2021, S. 27–31):

- (1) Informationen finden,
- (2) Fotos/Videos mit dem Smartphone versenden,
- (3) Textprogramme benutzen,
- (4) Smartphonefunktionen anpassen und
- (5) starke Passwörter verwenden.

Dabei sind die Kompetenzen in diesen Feldern in der Bevölkerung unterschiedlich verteilt. Erwartungsgemäß liegt der größte Anteil an Menschen, die hier Kenntnisse und Erfahrungen mitbringen, bei den „Digitalen Profis“ in der Generation Y (Geburtsjahrgänge von 1980 bis 1999) und bei Menschen mit formal hoher Bildung. Deutlich geringer ist der Anteil bei Personen aus der „Digitalen Mitte“ sowie in der Generation bis 1945, der Nachkriegsgeneration und Menschen mit formal niedriger Bildung. In einer weiteren Studie des Branchenverbands BIT-COM aus dem Jahr 2022 schätzen die Deutschen die eigene Digitalkompetenz auf einer Schulnotenskala im Durchschnitt als befriedigend (Note: 3,1) ein (Studie Bitcom Research 2022).

Digitalkompetenz



Eigene Fähigkeiten sind für die meisten nur **»befriedigend«**.



Jeder Zweite kann einschätzen, ob Informationen im Netz von einer vertrauenswürdigen Quelle kommen (47%).



Jeder Vierte wünscht sich bessere Kenntnisse zum Einrichten und Bedienen des eigenen Smartphones oder Tablets (26%).



Quelle: Bitcom Research 2022 im Auftrag der Initiative »Digital für alle«

Digitaltag

Abbildung 2: Digitalkompetenz. Quelle: Studie Bitcom Research 2022 im Auftrag der Initiative „Digital für alle“

Die vorgenannten Untersuchungen markieren Basiskompetenzen und Handlungsniveaus für den aktuellen Umgang mit digitalen Instrumenten und Formaten im privaten wie beruflichen Umfeld. Mit diesem Setting starten viele deutsche Berufsanfänger auch in das Studium oder die Ausbildung für relevante Museumsberufe. Auf den markierten Niveaus agieren schließlich auch etablierte Fachkräfte in den Kultureinrichtungen in einem zunehmend digitalisierten Alltag und stellen

sich dem rasenden Tempo aktueller Entwicklungen in Technologie und Gesellschaft. Dabei kann die Digitalkompetenz von Mitarbeiter*innen in den Museen stark variieren, da sie von Faktoren wie Alter, (digitaler) Erfahrung, Ausbildung und individuellen Interessen oder Gewohnheiten abhängt. Zunehmend wird sie aber auch von den Kriterien und Zielen der Digitalität der jeweiligen Arbeitgeber verhindert oder entwickelt (Messer-Schmidt/Kipker/Allwein/Winter 2023).

Digitalisierung ist in den Museen nicht zwingend ein neues Thema. Die digitale Bestandserfassung wird mitunter seit Jahrzehnten in den Kultureinrichtungen betrieben. Aber erst die Pandemie hat in zahlreichen Häusern die Sicht auf digitale Technologien verändert und deren Rolle in Forschung, Verwaltung, Dokumentation, Kommunikation und Vermittlung skaliert (Gries 2022). Der, zuweilen ungeliebte und erzwungene, Weg in die operative Umsetzung digitaler Praxis und die zunehmend einsetzende Frage nach deren Nachhaltigkeit setzt nicht nur die Landschaften digitaler Produkte bzw. Formate (DigAMus-Award 2023) in Bewegung, sondern verändert auch die individuellen Perspektiven und Ressourcen. Die Modalitäten von Homeoffice und mobiler Arbeit, Desk Sharing oder die Handlungsfelder der „New Work“ kommen in immer mehr Museen in den Blick und die Pflicht. Die Grundlagen einer digitalisierten Projektabwicklung in den Abteilungen und die daraus resultierenden Prozesse bzw. Workflows nach Innen und Außen wirken auf die Arbeitsumgebungen der Mitarbeiter*innen ein. Gleichwohl ist die Museumslandschaft oft von traditionellen Strukturen geprägt und nicht alle Mitarbeiter*innen sind mit den neuesten digitalen Tools und Technologien vertraut oder tragen eine intuitive Bereitschaft zur Veränderung in sich. Vielfach muss die technische Ausstattung nachgebessert werden und Schulungen oder Weiterbildungsmaßnahmen heben das digitale Know-how auf das notwendige, grundlegende Maß. Die Potentiale der Digitalisierung können erst ausgeschöpft werden, wenn die Grundlagen stimmen. Daher ist die digitale Transformation ein Appell an jeden Einzelnen, aber auch eine Handlungsaufforderung und eine Leitbildaufgabe an die Institutionen. In der digitalen Gegenwart ist nicht nur die reine Handlungsfähigkeit bzw. Anwendungskompetenz entscheidend, sondern, gerade in professionellen Umgebungen, ein tiefergehendes Verständnis technologischer und digitaler

Entwicklungen und deren genereller Zusammenhänge: „um Veränderungsprozessen durch den digitalen Wandel resilient zu begegnen und diese selbstbestimmt zu gestalten, braucht es zunehmend komplexere digitale Verständniskompetenzen“ (Initiative D21 2021, S. 27). Auch für die Museumsmenschen muss der souveräne und reflektierte, auch kritische, Umgang mit den Aufgaben- und Fragestellungen der eigenen, aber auch der institutionellen Digitalität ein wichtiges Thema sein. Der eigene Arbeitsalltag und die Facetten der digitalen Teilhabe, der Blick auf die Kommunikations- und Vermittlungspotentiale im Netz, die Erwartungen und Bedarfe eines Publikums, das sich auch jenseits von Öffnungszeiten und klassischen Museumsräumen mit den Inhalten bzw. Objekten einer Sammlung (auch kreativ und nachnutzend) auseinandersetzen möchte, fordert zunehmend komplexere Kenntnisse und einen Blick auf die relevanten Verfahren. Die verantwortliche Gestaltung von belastbaren Datenräumen, die wirksame und nachhaltige Einbettung der eigenen Digitalisate und Forschungsdaten nach internationalen Standards, die Öffnung und Vernetzung der Angebote für Mensch und Maschine brauchen deutlich mehr Handlungskompetenzen als nur die Befähigung zum Recherchieren im Netz und dem Schreiben von E-Mails. Letztlich setzt die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes digitales Produkt oder Format eine belastbare Expertise voraus, die entweder von einzelnen Akteuren oder einer substituierenden Struktur der Organisation (einer Fachabteilung, einem externen Berater o. ä.) beigebracht werden sollte. Die Anzahl der Museen, die solche Haltungen und Strukturen bereits im operativen Betrieb haben, scheint überschaubar. Das sogenannte „Innovativeness-Needs-Paradoxon“ (Initiative D21 2021, S. 27) als Ausdruck einer fehlenden Sicht auf oder mangelnden Kompetenz in digitalen Anwendungen bzw. Themenstellungen begegnet einem noch auf allen Ebenen. Der Befund resultiert oftmals, so meine Erfahrung, aus einer gerne subjektiven Wahrnehmung von Digitalität, die den eigenen Umgang mit digitalen Anwendungen oder Fragestellungen zum Maßstab aller Dinge macht. Vor solchen Herausforderungen agieren Digitalmanager*innen in den Museen heute vielfach wie „Wahrnehmungstherapeut*innen“: Sie analysieren und modellieren die unterschiedlichen Interpretationen von Digitalisierung in den Köpfen der Mitarbeiter*innen, in den Haltun-

gen der Abteilungen und in den Leitbildern der Häuser. Dabei versuchen sie die subjektiven Haltungen zur Digitalisierung kritisch zu hinterfragen, zu entwickeln und die Sicht auf mögliche Potentiale in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern zu motivieren. Oftmals geht es bei solchen Verfahren weniger um die Technik als um den Menschen in der Mitte, der weder in Schule noch Ausbildung auf die Themenfelder Digitalisierung und Digitalität vorbereitet wurde. Um das „Innovativeness-Needs-Paradox“ zu durchbrechen, braucht es unterschiedliche Herangehensweisen. Eine dieser Strategien kann es sein, die Menschen in ihrer beruflichen Lebensrealität abzuholen und ihnen den ganz persönlichen Nutzen der Digitalisierung aufzuzeigen. Berührungspunkte müssen abgebaut und der Mehrwert eines kompetenten Einsatzes klar aufgezeigt werden. Wer die eigenen Kompetenzlücken erkennt, ist offen für neue Methoden und Mechaniken. Die fehlende Sicht auf die bereits vorhandenen und zugegeben extrem schnelllebigen Angebote und Möglichkeiten der Digitalisierung sind eine Handlungsgrundlage. Die reflektierte und im Idealfall von den Einrichtungen unterstützte Einschätzung der eigenen digitalen Kompetenzen und Wissenslücken ist eine wichtige Basis für die digitale Resilienz jedes Einzelnen.

Die Politik hat die Defizite und Herausforderungen in der Digitalisierung auch für den Kulturbetrieb nach Corona erkannt und benennt das „fehlende Querschnittskonzept für die digitale Aus- und Weiterbildung“ und die „Schwierigkeiten bei der Vermittlung der erforderlichen Kompetenzen“ als Ursachen (Europäische Kommission 2022 und 2023). In ersten strukturellen Maßnahmen versuchen Fachverbände und Politik auf die Sachlage zu reagieren. Sogar auf europäischer Ebene werden Maßnahmen in Anschlag gebracht, die als „Ziel der digitalen Dekade Europas“ bis 2030 mindestens 80 % der Bevölkerung Europas mit grundlegenden digitalen Kompetenzen versorgen möchten: „(...) insgesamt ist die Digitalkompetenz der Mitarbeiter in deutschen Museen ein dynamisches und sich entwickelndes Feld. Es gibt sicherlich Bereiche, in denen Verbesserungen erforderlich sind, aber es gibt auch positive Beispiele für Museen, die digitale Innovationen erfolgreich umsetzen. Es ist zu hoffen, dass in den kommenden Jahren weiterhin Investitionen in die digitale Bildung und Schulung von Museumsmitarbeitern getätigt werden, um die digitale Transformation in der Kulturlandschaft voranzutreiben. (...)“ (Europäische Kommission 2022)



Abbildung 3: Der Aktionsplan für digitale Bildung 2021–2027 auf EU-Ebene: Europäisches Zertifikat für digitale Kompetenzen. Quelle: <https://education.ec.europa.eu/de/focus-topics/digital-education/action-plan/action-9>

Mit der Pandemie hat die Digitalisierung den Museumsbereich in voller Breite erreicht und die Transformation traditionell eher konservativ agierender Institutionen zu agileren bzw. innovationsorientierten Kulturbetrieben angeschoben. Die Museen sind „in Bewegung geraten“ (Kulturpolitische Gesellschaft 2023) und stehen, auch in Reaktion bzw. Kombination mit verbindenden Themen wie Diversität, Nachhaltigkeit oder KI, vor deutlichen Herausforderungen. Von den Änderungsprozessen sind nahezu alle Bereiche der Museumsarbeit betroffen. Für die Mitarbeiter*innen ändern sich die individuellen Arbeitswelten genauso wie sich die Konturen der klassischen Visitor Journey des digitalen und analogen Besuchers zu einem hybriden Gesamterlebnis wandeln. In den Museen hat vor allem die Pandemie Potentiale und Perspektiven auf mobile Arbeit, digitale Kommunikation mit Kolleg*innen oder dem Publikum und virtualisierte Formen der Zusammenarbeit bzw. Produktivität eröffnet. In Abhängigkeit von z. B. den IT-Infrastrukturen der Häuser oder den rechtlichen bzw. technischen Vorgaben der jeweiligen Träger bietet sich mit Blick auf die deutsche Museumslandschaft ein sehr heterogenes Bild, wo sich neben „Low-Tech“ und „High-Tech“ sicher auch noch viele Beispiele für „No-Tech“ identifizieren lassen. Das

mag viele Gründe haben, die fehlenden Standards oder mangelhaften, ja zuweilen wohl sogar launischen Rahmenbedingungen in den Einrichtungen wirken auf die Mitarbeiter*innenschaft wenig motivierend oder tragen eher zur Orientierungslosigkeit bei. In einer immer weiter digitalisierten Arbeitswelt quer durch alle Abteilungen sehen sich die Kolleg*innen mit einer immer schneller wachsenden Zahl von Verwaltungs- und Büroanwendungen z. B. im Dokumenten-, Projekt-, Digital Asset-, Content- und Wissensmanagement sowie komplexen Sammlungsdokumentationssystemen konfrontiert. Der meistens ohnehin schon maximal ausgelastete Arbeitsalltag wird von neuen Themen und Fragestellungen geflutet, denen man sich, auch wegen der fehlenden Ressourcen, kaum alleine nähern kann oder möchte. Kennen Sie den Unterschied zwischen den FAIR- und CARE-Prinzipien? Haben Sie von den CC-Lizenzen, der Novellierung des Urheberrechts, IIR, Linked Open Data, dem AAT oder NFDI schon gehört? Haben Sie eine Idee, was ein Forschungsdatenmanagementplan sein könnte? An vielen Orten außerhalb des deutschen Sprachraums hat man mit der Kartographierung der bestehenden Lücken und Defizite in den beruflichen Kompetenzen bereits deutlich begonnen und Konzepte für ein „lebenslanges Lernen“ gestärkt. Ein vorbildliches Beispiel ist sicher das Projekt „DigMus - Empowering museum professionals with digital skills“ im baltischen Sprachraum: „This project positions itself in the domain of life-long education and targets at museum professionals in the Baltic and Nordic regions. It aims to map and strengthen the existing gap in professional competences and skills that will facilitate a more sustainable and multifold integration of digital collections into museum services.“ (Nordic Council of Ministers 2023) Gerade im Kontext des Dokumentenmanagements und Datenhandlings ist unsere Arbeits- und Lebenswelt einem rasanten Wandel ausgesetzt, dem sich jeder Einzelne irgendwann stellen muss. Wo Weltwissen und Kulturerleben immer mehr digitalisiert werden und Inhalte, Sichtbarkeit und Relevanz den eigenen digitalen Impact gestalten, ist zwangsläufig auch die Kompetenz der Akteure auf individueller und organisationaler Ebene wesentlich.

Das Landesmuseum Württemberg hat 2022 mit der Anpassung der unmittelbaren Arbeitsumgebungen und Wirkungsflächen für

Mitarbeiter*innen und Besucher*innen begonnen. Auf dem Weg zu einem postdigitalen Museum, in dem die Digitalisierung selbstverständlich geworden und in Alltagsroutinen gebunden ist, wurden die relevanten Handlungsfelder in einer digitalen Strategie verankert (Landesmuseum Württemberg 2023) und mit der nachhaltigen Anpassung von Strukturen und Ressourcen auf die Bedarfe der Digitalisierung begonnen. Um die notwendige Handlungsbereitschaft und -fähigkeit im Haus zu entwickeln, wird intensiv an der digitalen Infrastruktur an den verschiedenen Standorten und in den Abteilungen gearbeitet. Über Sprechstunden, Fortbildungen, Schulungen und Workshops werden die Kompetenzen der Mitarbeitenden in der passiven und aktiven Anwendung digitaler Techniken, Medien und Daten entwickelt. Alle Maßnahmen werden im Terminus der „Digital Literacy“ gefasst und an erster Stelle in der digitalen Strategie positioniert.

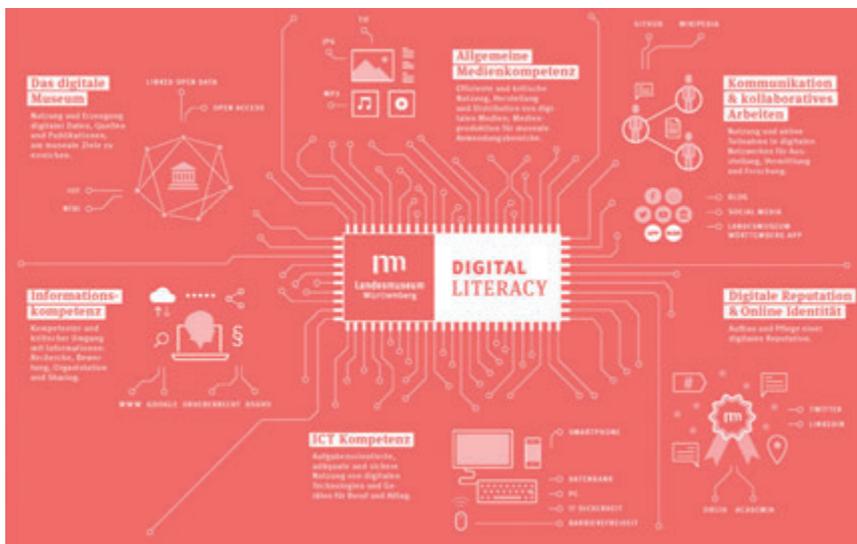


Abbildung 4: „Digital Literacy“ in der Digitalen Strategie des Landesmuseums Württemberg, 2023. Quelle: https://github.com/LMWStuttgart/Digitale-Strategie/blob/main/01_digitale-kompetenz.md

Das Landesmuseum definiert sechs Handlungsfelder der „Digital Literacy“:

Der Bereich „Allgemeine Medienkompetenz“ soll die effiziente und kritische Nutzung, Herstellung und Distribution von digitalen Medien entwickeln. Die Mitarbeiter*innen sollen unterschiedliche Bild- und Medienformate (wie z. B. TIF und JPG) kennen und unterscheiden können. Nach Bedarf soll hier die Medienproduktion für museale Anwendungsbereiche vermittelt werden.

In der Rubrik „Kommunikation & kollaboratives Arbeiten“ wollen wir die Nutzung und aktive Teilnahme in relevanten digitalen Netzwerken für Forschung, Ausstellung und Vermittlung vertiefen. Über entsprechende Angebote versuchen wir Kenntnisse über Socialmedia, den Blick auf den digitalen Rollout des Hauses in seinen verschiedenen digitalen Kanälen, neue Instrumente der Kommunikation oder des kollaborativen Arbeitens zu vermitteln.

Nicht nur die veränderte Medienwelt und Pressearbeit macht deutlich, wie sehr die „digitale Reputation & Online-Identität“ der einzelnen Mitarbeiter*innen zur eigenen Sichtbarkeit und der Reichweite eines Museums beitragen kann. Wo die klassische Pressemeldung nicht mehr wirksam ist, greift der Influencerstatus eines/r Mitarbeiter*in in spezifischen Fachcommunities oder die kollektive Kommunikation in Businessnetzwerken wie LinkedIn oder Academia. Im Landesmuseum versuchen wir zudem über die Facetten des digitalen Publizierens und der individuellen digitalen Relevanz in Socialmedia zu informieren.

Im Handlungsfeld „ICT Kompetenz“ geht es ganz handfest um Informations- und Kommunikationstechnologien, d. h. um die aufgabenorientierte Auseinandersetzung mit digitalen Geräten und Technologien im Berufsalltag: Wie funktioniert eine Datenbank, wie bediene ich Smartphone oder Laptop?

Das Aufgabenfeld der „Informationskompetenz“ beleuchtet den kompetenten und kritischen Umgang mit Informationen (Recherche, Bewertung, Organisation und Weitergabe) z. B. in den Themenfeldern Bildrechte, Urheberrecht und Datenschutz.

Das letzte Handlungsfeld „Das digitale Museum“ reflektiert die Nutzung und Erzeugung von Daten, Quellen oder Publikationen für museale Ziele. Hier versuchen wir über Themenwelten wie Linked Open Data oder Open Access aufzuklären und das Haus für diese Themenwelten nachhaltig zu öffnen und vorzubereiten.

Die digitale Transformation vollzieht sich in den Museen mit einem enormen Tempo, das sich gerade im Zeitalter der artificial intelligence geradezu zu potenzieren scheint. Was vor Jahrzehnten mit der edv-basierten Dokumentation von Museumsobjekten begonnen hatte, sich langsam und vorsichtig in lokale Datenbanken und Office-Anwendungen in Verwaltung und Fachabteilungen ausdehnte, schließlich mit dem Web und vor allem Socialmedia die Kommunikation und Vermittlung erreichte, explodiert heute in einer unglaublichen Landschaft digitaler Anwendungen an fast jeder Stelle der musealen Arbeit. Dabei festigt sich der Eindruck: Was zuweilen heute noch als #Futureskill etikettiert wird, ist morgen schon wieder ein Tooltip von Vorgestern. Während wir jahrelang über die Aura des Originals diskutieren, lächeln uns heute auf KI-generierten Abbildungen bereits Leonardo da Vinci und Mona Lisa im lustigen Miteinander verwirrt entgegen. Die Museen müssen auf solche Momente vorbereitet und den neuen Aufgaben gewachsen sein.

Literaturhinweise

- Arias, M. P. (2020): Teaching Digital Literacy in UK Museum Studies Programmes. <https://publications.mcn.edu/2020-scholars/digital-literacy/> (letzter Abruf 29. Juni 2023).
- Barnes, S.-A./Kispeter, E./Eikhof, D. R./Parry, R. (2018): Mapping the Museum Digital Skills Ecosystem, University of Leicester 2018. <https://one-by-one.uk/2018/03/23/phase-1-findings/> (letzter Abruf 29. Juni 2023).
- DigAMus-Award (2023): Die besten Digital-Projekte der Museen. <https://digamus-award.de/> (letzter Abruf 29. Juni 2023).
- Europäische Kommission (2022): Europas digitale Dekade: digitale Ziele für 2030. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_de (letzter Abruf 29. Juni 2023).

- Europäische Kommission (2023): Pressemitteilung der Europäischen Kommission: Kommission für massive Impulse für digitale Bildung und die Vermittlung digitaler Kompetenzen, 18.04.2023. https://germany.representation.ec.europa.eu/news/kommission-fur-massive-impulse-fur-digitale-bildung-und-die-vermittlung-digitaler-kompetenzen-2023-04-18_de (letzter Abruf 15. Juni 2023).
- Gries, C. (2022): Verantwortung übernehmen: Digitalisierung und Digitalität am Museum, in: Politik & Kultur. Zeitung des Deutschen Kulturrats, 27.10.2022. <https://politikkultur.de/themen/museum/verantwortung-uebernehmen/> (letzter Abruf 29. Juni 2023).
- Initiative D21 (2021): Digital Skills Gap – so (unterschiedlich) digital kompetent ist die deutsche Bevölkerung. Sonderstudie zum D21-Digital-Index 2020/2021. https://initiated21.de/uploads/03_Studien-Publikationen/Digital-Skills-Gap/digital-skills-gap_so-unterschiedlich-digital-kompetent-ist-die-deutsche-bevoelkerung.pdf (letzter Abruf 29. Juni 2023).
- Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg.) (2023): Museen in Bewegung, Kulturpolitische Mitteilungen 180, I/2023. <https://kupoge.de/produkt/heft-180-i-2023-museen-in-bewegung/> (letzter Abruf 14. Juni 2023).
- Landesmuseum Württemberg (2023): Digitale Strategie des Landesmuseum Württemberg (Stand: 2022). <https://www.landeshmuseum-stuttgart.de/museum/digitale-strategie> (letzter Abruf 6. Juli 2023).
- Messer-Schmidt, K./Kipker, D.-K./Allwein, F./Winter, C. (2023): Gelungene Digitalisierung: Kriterien, Website der Gesellschaft für Informatik, 09.06.2023. <https://gi.de/netzwerk/fachgremien/presidiumsarbeitskreise/pak-digitalisierung/detailseite/digkriterien> (letzter Abruf 29. Juni 2023).
- Nordic Council of Ministers (2023): Empowering Museum Professionals with Digital Skills. The potential of digital collections in fostering education, research, and visitor engagement has not been fully exploited. <https://digmus.eu/> (letzter Abruf 29. Juni 2023).
- Paulsen, N. (2023): E-Mails schreiben, Online-Recherche, Technik einrichten: Was die Deutschen in der digitalen Welt können – und was nicht, 09.06.2023. https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitale_Kompetenzen-Was-Deutsche-in-digitaler-Welt-koennen (letzter Abruf 23. Juni 2023).
- Sonnenholzer, K./Berg, A./Brandl, U. (2023): Digitalisierung: Entdecken. Verstehen. Gestalten., Studie im Auftrag des Digitaltag 2023, Berlin. <https://digitaltag.eu/sites/default/files/2023-06/230615presentationpressekonferenzstudienergebnisse.pdf> (letzter Abruf 23. Juni 2023).

Studie Bitcom Research (2022), im Auftrag der Initiative „Digital für alle“: Umfrage Digitale Teilhabe, URL: <https://digitaltag.eu/initiative-digital-fuer-alle> (letzter Abruf 16. Juni 2023).

Zum Autor

Dr. Christian Gries ist Kunsthistoriker und Medienentwickler. Als Geschäftsführer mehrerer Medienagenturen in München (u. a. Kulturkonsorten) hat er über Jahrzehnte in der Beratung und Entwicklung von Kultureinrichtungen in allen Themenfeldern der Digitalisierung gearbeitet. Er hat Lehraufträge an zahlreichen Universitäten und eine Vielzahl von Veranstaltungen bzw. Veröffentlichungen im Themenfeld Digitalität und digitale Transformation begleitet. Von 2015 bis 2020 hat er an der Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern das Projekt „Digitale Strategien für Museen“ geleitet. Seit September 2020 leitet er am Landesmuseum Württemberg in Stuttgart die Abteilung „Digitale Museumspraxis und IT“.

Museumsarbeit im Angebot

Vom Nachfrager*innenmarkt zum Anbieter*innenmarkt

Dirk Heisig, Emden

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren haben sich die Nachrichten zum Arbeitsmarkt umgekehrt. Nach den Jahrzehnten der Massenarbeitslosigkeit prägt seit mehreren Jahren das Schlagwort des Fachkräftemangels die Beschreibungen zum Arbeitsmarkt. Dem gewachsenen Angebot an Arbeitsplätzen stehen weniger Arbeitskräfte gegenüber, so dass die potentiellen Arbeitnehmer*innen ihre eigenen Vorstellungen von Arbeit wieder mit in die Verhandlungen einbringen können.

Rund zwanzig Jahre zuvor, im Jahr 2005, hatten die Arbeitslosenquote mit 11,7 Prozent und die Zahl der Arbeitslosen mit 4.860.909 Personen ihren jeweiligen Höchstwert erreicht und die Arbeitsmarktreformen, bei denen u. a. die Arbeitslosenhilfe und die Sozialhilfe unter dem Namen Arbeitslosengeld II zusammengeführt wurden, waren abgeschlossen. Seitdem sind beide Zahlen bis zum Ausbruch der SARS-Cov-2-Pandemie kontinuierlich gesunken. 2019 lagen die Arbeitslosenquote mit 5,0 Prozent sowie die Zahl der Arbeitslosen im Jahresdurchschnitt mit 2.266.720 Personen auf dem niedrigsten Wert der vergangenen drei Jahrzehnte. In den drei Folgejahren stieg die Arbeitslosenquote auf Grund der Einschränkungen in Folge der SARS-Cov-2-Pandemie wieder leicht an (Bundesagentur für Arbeit 2022).

In der Folge der gesunkenen Arbeitslosenzahlen wandelt sich der Arbeitsmarkt von einem Nachfrager*innenmarkt zu einem Anbieter*innenmarkt. Während sich unter den Bedingungen der Massenarbeitslosigkeit Arbeitgeber*innen ihre Wunschkandidat*innen aussuchen und die Vertragsbedingungen bestimmen konnten, kehrt sich nun das Kräfteverhältnis auf dem Arbeitsmarkt um.

Im Folgenden soll zunächst die Entwicklung des Arbeitsmarktes Museum der vergangenen Jahre anhand der von Museen für Akademiker*innen ausgeschriebenen Stellen dargestellt werden. Dazu nutze ich die Arbeitsmarkt- und Bildungsbedarfsanalysen, die seit 2011 für die Museumsakademie MUSEALOG erhoben werden (Heisig 2012 und Folgejahrgänge). MUSEALOG führt die berufliche Weiterbildungsmaßnahme zur/zum „Fachreferent*in für Sammlungsmanagement und Qualitätsstandards in Museen“ für Arbeit suchende Akademiker*innen durch, die von Arbeitsagenturen und Jobcentern gefördert wird.

Die Analyse der Stellenausschreibungen für Akademiker*innen zeigt, dass die überwiegende Mehrzahl der von Museen ausgeschriebenen Stellen befristet ist. Die Durchsetzung der projektförmigen Beschäftigung in der Vergangenheit soll jedoch nicht alleine auf ökonomische Zwänge reduziert werden. Die Projektarbeit bietet den Arbeitnehmer*innen auch Chancen. Als Gegenentwurf zu einem normierten und regelgebundenen Angestellt*innendasein steht die Projektarbeit für ein kreatives Arbeitsleben, das die Chance zu Selbstverwirklichung und Autonomie beinhaltet (Boltanski/Chiapello 2006). Die wesentliche Grundlage für diese Utopie von Arbeit sind wohlfahrtsstaatliche Absicherungen, die jedoch mit den Arbeitsmarktreformen seit 2003 abgeschafft wurden.

Der Abbau des Wohlfahrtsstaates und die Einführung eines Niedriglohnssektors haben dazu geführt, dass die Attraktivität eines Arbeitsplatzes heute zunächst an der Einkommenshöhe und der Statussicherheit gemessen wird. Wie können Museen unter diesen Bedingungen Menschen heute für Museumsarbeit begeistern? In den Stellenausschreibungen der Museen finden sich bislang nur geringe Anzeichen dafür, dass die Museen auf die Sicherheitsbedürfnisse der Menschen reagieren. Zugleich kommen die Museen mit einer neuen Museumsdefinition der gewandelten Arbeitsethik entgegen. Während die Men-

schen soziale Werte nun nicht mehr in der Arbeit, sondern im Privaten zu verwirklichen suchen, kommt den Arbeitgeber*innen jetzt zunehmend die Aufgabe zu, diese Werte sowohl zu verkörpern als auch für sie einzustehen. Als wertebasierte Institutionen verfügen die Museen hier über ein Potential, mit dem sie für Arbeitnehmer*innen eine neue Attraktivität gewinnen können.

2 **Arbeitsmarkt Museum**

2.1 **Stellenausschreibungen**

Wie hat sich der Arbeitsmarkt der Museen in den vergangenen 10 Jahren entwickelt und welche Merkmale kennzeichnen ihn? Grundlage der folgenden Ausführungen sind die Arbeitsmarktanalysen, die die Museumsakademie MUSEALOG jährlich auf der Basis von Stellenausschreibungen für Akademiker*innen durchführt (Heisig 2012 und Folgejahrgänge). Für die Arbeitsmarktanalysen von MUSEALOG werden u. a. die Jobbörsen des Deutschen Museumsbundes, das Stellenportal der Historiker*innen-Plattform H-Soz-Kult sowie die Stellenauswertungen des Wissenschaftsladens Bonn herangezogen.

Ein Ergebnis unserer Stellenmarktanalysen ist, dass sich im Museumsbereich die Nachfrage nach Akademiker*innen in den vergangenen elf Jahren mehr als verdoppelt hat: Während 2011 die Zahl der erfassten Stellenausschreibungen für wissenschaftliche Volontär*innen, wissenschaftliche Mitarbeiter*innen und Führungskräfte im Museum bei 592 Stellen lag, konnten wir für das Jahr 2021 1.225 Stellenausschreibungen ermitteln. Insgesamt hat sich in diesem Zeitraum damit die Zahl der Stellenausschreibungen mehr als verdoppelt.

<i>Jahr</i>	wissenschaftliche Volontariate	wissenschaftliche Mitarbeiter*innen	Leitungen	Gesamt
<i>2011</i>	223	285	84	592
<i>2012</i>	281	299	77	657
<i>2013</i>	262	307	70	639
<i>2014</i>	277	351	79	707
<i>2015</i>	284	420	78	782
<i>2016</i>	322	533	106	961
<i>2017</i>	365	575	108	1.048
<i>2018</i>	376	689	95	1.160
<i>2019</i>	362	646	95	1.103
<i>2020</i>	301	631	102	1.034
<i>2021</i>	347	756	122	1.225

*Tabelle 1: Stellenausschreibungen für Akademiker*innen von Museen.*

Quelle: Heisig (2012 und Folgejahrgänge)

Während unter Museumskolleg*innen die Ansicht weit verbreitet ist, dass das Wachstum der Stellenausschreibungen maßgeblich dem Anstieg der Volontariate in den vergangenen Jahren geschuldet sei, zeigt die Analyse der Stellenausschreibungen für die vergangenen zehn Jahre ein anderes Bild. So ist die Zahl der ausgeschriebenen Volontariate in diesem Zeitraum zwar von 223 auf 347 Stellen, also um rund 55 Prozent gestiegen, jedoch hat im gleichen Zeitraum die Zahl der ausgeschriebenen Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen von 285 um 471 Stellen auf 756 und damit um mehr als das eineinhalbfache zugenommen. Die Zahl der Stellenausschreibungen für Führungskräfte ist im gleichen Zeitraum von 84 auf 122 und damit um 45 Prozent angewachsen. Gerade der akademische Mittelbau in den Museen profitiert also sowohl absolut als auch anteilig vom Wachstum der Stellenausschreibungen in der vergangenen Dekade.

2.2 Beschäftigungsverhältnisse

Die Analyse der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit (Bundesagentur für Arbeit 2013 und Folgejahrgänge) zeigt, dass sich die Zunahme der Stellenausschreibungen auch in der Zunahme der Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse

widerspiegelt. Die Beschäftigungsstatistik differenziert für den Museumsbereich die Stellen anhand der Klassifikation der Berufe (Bundesagentur für Arbeit 2011). Während die Klassifikation Stellen für Führungskräfte mit einer eigenen Klassifikationsstelle (9479) kennzeichnet, werden Volontariate nicht ausgewiesen. Im Folgenden wird deshalb davon ausgegangen, dass die Klassifikationsstellen „9470 Museumsberufe“, „9471 Museums- und Ausstellungstechnik“ und „9472 Kunstsachverständige“ sowohl Volontariate als auch wissenschaftliche Mitarbeiter*innenstellen umfassen. Bei der hier erfolgten Auswertung werden nur die Stellen mit akademischem Grad herangezogen.

Jahr	9470 Museumsberufe ohne Spezialisierung	9471 Museums- und Ausstellungstechnik	9472 Kunstsach- verständige	9479 Führungs- kräfte Museum	Gesamt
2013	1.466	1.858	72	815	4.211
2014	1.586	2.003	78	830	4.497
2015	1.697	2.150	95	853	4.795
2016	1.837	2.214	108	876	5.035
2017	1.967	2.309	125	881	5.282
2018	2.381	2.377	127	892	5.777
2019	2.378	2.376	131	890	5.775
2020	2.473	2.363	125	876	5.837
2021	2.537	2.341	95	904	5.877

*Tabelle 2: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse von Akademiker*innen im Museum.*

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2013 und Folgejahrgänge)

Zwischen 2013 und 2021 ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Akademiker*innen im Museum von 4.211 auf 5.877 um 1.666 Stellen und damit um rund 40 Prozent gestiegen. Im gleichen Zeitraum ist die Zahl der jährlichen Stellenausschreibungen von 639 um 586 auf 1.225 angestiegen und hat sich fast verdoppelt. Anhand dieser Beschäftigungsstatistik wird deutlich, dass der Anstieg der Stellenausschreibungen für Akademiker*innen nicht alleine auf der wiederkehrenden Ausschreibung befristeter Stellen wie Volontariaten beruht. Vielmehr gibt es auch einen realen Anstieg sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung von Akademiker*innen im Museum.

2.3 Aufgabenfelder

Das Wachstum der Museen auf 6.857 im Jahr 2020 (Staatliche Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer Kulturbesitz 2022) und die Überführung ehemals ehrenamtlich geführter Museen in die Hauptamtlichkeit haben zu einem wachsenden Bedarf an qualifizierten Museumsmitarbeiter*innen geführt. Zugleich ist der wachsende Qualitätsanspruch an die Museumsarbeit mit der Ausdifferenzierung immer weiterer beruflicher Arbeitsfelder verbunden, so dass auch die Professionalisierung der Museumsarbeit (Deutscher Museumsbund 2019) zu einem steigenden Personalbedarf der Museen geführt hat. Beispielsweise ist die Zahl der Nennungen der Aufgabenbereiche Ausstellungsmanagement, Bildung und Vermittlung sowie Sammlungsmanagement in den Stellenausschreibungen zwischen 2013 und 2019 von 822 auf 1.573 gestiegen.

	Einzelnennung	Mehrfachnennung	Gesamt
Ausstellungsmanagement	21	517	538
Bildung Vermittlung	40	494	534
Sammlungsmanagement	2	499	501
Museumsmanagement	22	402	424
Presse- Öffentlichkeitsarbeit	18	367	385
Veranstaltungsmanagement	1	336	337
Forschung	95	138	233
Neue Medien Soziale Medien	5	172	177
Drittmittelakquise		144	144
Provenienzforschung	12	29	41

Tabelle 3: Tätigkeitsprofile Museen 2019. Quelle: Heisig (2012 und Folgejahrgänge)

Ein Vergleich der Wachstumsraten von Stellenausschreibungen mit Beschäftigungsverhältnissen zeigt, dass wesentlich mehr Stellen neu ausgeschrieben als neu geschaffen werden. So stehen den zwischen 2013 und 2021 ausgeschrieben 8.659 Stellen nur 5.890 sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse in 2021 gegenüber. Diese Differenz führt zu der Frage, welche Beschäftigungsformen die ausgeschrieben Stellen haben.

2.4 Beschäftigungsformen

Bei der Auswertung der in den Stellenausschreibungen angebotenen Beschäftigungsformen zeigt sich, dass befristete Stellenausschreibungen der Standard für Akademiker*innen im Museum sind. Über 70 Prozent aller Stellen im Museumsbereich wurden zwischen 2011 und 2021 befristet ausgeschrieben, nur rund 10 Prozent der Stellenausschreibungen waren von vornherein unbefristet. Bei über 15 Prozent der Ausschreibungen wurde keine Angabe über die Vertragsdauer gemacht.

Bei der weiteren Analyse werde ich mich mit den befristeten Projektstellen für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen beschäftigen. Befristungen auf Grund von Elternzeitvertretung und Krankheitsvertretung werden in der vorliegenden Statistik nicht einzeln ausgewiesen. Es ist davon auszugehen, dass beide Befristungsgründe von zu vernachlässigender Größe für den Wachstum der befristeten Stellen im Museumssektor sind. Doch zuvor soll auf den Charakter der naturgemäß befristeten Volontariate eingegangen werden.

	Wissenschaftliche Volontariate	Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen	Leitungen	Befristet Gesamt	Unbefristet	Nicht benannt	Gesamt
2011	223	177	25	425	20	147	592
2012	281	175	25	481	75	101	657
2013	262	170	30	462	44	133	639
2014	277	219	25	521	74	112	707
2015	284	271	30	585	69	128	782
2016	322	315	41	678	121	162	961
2017	365	373	38	776	128	144	1.048
2018	376	387	29	792	164	204	1.160
2019	362	369	29	760	181	162	1.103
2020	301	379	18	698	186	150	1.034
2021	347	469	31	847	207	171	1.225

Tabelle 4: Befristete Beschäftigungsverhältnisse in den Stellenausschreibungen für Museen.

Quelle: Heisig (2012 und Folgejahrgänge)

2.4.1 Volontariat

Das Volontariat nimmt bei den befristeten Beschäftigungsverhältnissen eine Sonderrolle ein. In den vergangenen Jahren hat sich das Volontariat immer stärker als eine Ausbildungsform für den Einstieg in die Museumsarbeit für junge Akademiker*innen etabliert (Deutscher Museumsbund 2018). Ein Lehrplan mit festen Ausbildungsinhalten sowie die an den TVöD gekoppelte Eingruppierung des Gehalts (50 Prozent TVöD EG 13 / ES 1) kennzeichnen heute die Mehrzahl der Volontariatsstellen. Das Volontariat hat damit in den vergangenen Jahren zunehmend den Charakter einer Projektarbeit, wie es in der Vergangenheit oftmals der Fall war, verloren. Ein weiterer Unterschied des Volontariats in Bezug auf die Projektarbeit besteht darin, dass Arbeitnehmer*innen nur einmal in ihrem Erwerbsleben sinnvollerweise ein Volontariat absolvieren.

2.4.2 Projektarbeit

Die Anzahl befristet ausgeschriebener Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen im Museum ist zwischen 2011 und 2021 um 292 Stellen gestiegen und hat sich damit fast verdreifacht. Demgegenüber ist die Anzahl unbefristet ausgeschriebener Stellen lediglich um 76 Stellen und damit um rund 80 Prozent gestiegen. Das Wachstum des Arbeitsmarktes für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen im Museum in diesem Zeitraum beruht also im Wesentlichen auf dem Anstieg befristet ausgeschriebener Stellen.

Es ist naheliegend, dass auf einem Arbeitsmarkt, auf dem mehr Bewerber*innen ihre Arbeitskraft anbieten, als von Arbeitgeber*innen nachgefragt werden, die Marktmacht bei den Nachfragenden liegt. Um die Durchsetzung befristeter Beschäftigungsverhältnisse in den Museen in den vergangenen Jahrzehnten zu erklären, reicht jedoch die Marktmacht der Arbeitgeber*innen alleine nicht aus.

	Befristet		Unbefristet	nicht benannt
	bis 2 Jahre	über 2 Jahre		
2011	142	34	93	16
2012	143	32	42	82
2013	138	32	37	100
2014	181	38	60	72
2015	220	51	54	95
2016	245	70	103	115
2017	305	68	100	102
2018	293	94	137	165
2019	284	85	149	128
2020	315	64	152	100
2021	373	96	169	118

*Tabelle 5: Dauer der Beschäftigungsverhältnisse für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen in den Stellenausschreibungen für Museen.*

Quelle: Heisig (2012 und Folgejahrgänge)

Eine projektförmige, befristete Beschäftigung kann auch attraktiv für Arbeitnehmer*innen sein. Gleichzeitig bedarf es jedoch sozialpolitischer Rahmenbedingungen, die die Risiken befristeter Beschäftigungsformen abfedern und die notwendige Mobilität der Beschäftigten sicherstellen.

Im Gegensatz zu einer unbefristeten Verwaltungsstelle, die mit definierten Aufgaben im Stellenplan verankert und an einen festen Ort gebunden ist, sind Projektstellen durch eine wesentlich höhere Flexibilität und größeren Gestaltungsspielraum gekennzeichnet. Von den Projektmitarbeitenden wird selbstverantwortliches Handeln, Kreativität und Flexibilität erwartet, was im Gegensatz zu einer mechanischen Angestelltenarbeit steht. Die Merkmale der Projektarbeit haben sich lange Zeit mit den Arbeitserwartungen von Arbeitnehmer*innen gedeckt, die in der Arbeit eine Form der Selbstverwirklichung gesucht haben.

Damit durch Projektarbeit ein beruflicher Aufstieg möglich ist, müssen die Projektbeschäftigten im Projekt ihre Kontakte stetig ausbauen. Nur wenn sich das eigene Netzwerk mit dem Projekt erweitert, wird das Erreichen der nächstfolgenden Karrierestufe möglich, die von/vom Projektmitarbeiter*in zur/zum Projektleiter*in und immer größeren Projekten mit höherer Anerkennung und Bezahlung führt. Vorträge, Veröf-

fentlichungen, Pressearbeit und Werbekampagnen steigern dabei im Idealfall die öffentliche Präsenz sowohl des Projektes als auch der Mitarbeitenden zum gegenseitigen Vorteil. Die Museen und die Projektförder*innen steigern ihr Ansehen und ihren Erfolg, die Mitarbeitenden weiten ihr persönliches Netzwerk aus, um in attraktive Folgeprojekte aufzusteigen. Gelingt es jedoch nicht, mit dem Projekt neue und relevante Kontakte zu knüpfen, droht die Gefahr, dass mit dem Ende des Projekts auch gleichzeitig die Karriere in einer Sackgasse endet oder aber stagniert.

Um die für die Projektarbeit immer wieder aufs Neue notwendige Mobilität der Mitarbeiter*innen zu ermöglichen, bedarf es sozialer Rahmenbedingungen, die den erworbenen Status, das Einkommen und die Wohnsituation auch bei Verlust der Beschäftigung sichern. Auf dieser Grundlage kann das drohende Risiko der Arbeitslosigkeit angesichts der Befristung der Projektarbeit freiwillig eingegangen werden. Zugleich bietet die Projektarbeit auch ein eigenes Aufstiegsversprechen, wonach von Projekt zu Projekt die eigene Reputation gewinnt, die Gehälter steigen und sich mit jedem Umzug die persönliche Wohnsituation verbessert. Dieses in den 1980er Jahren entfaltete Zukunftsversprechen ist in den vergangenen Jahren im Zuge der Prekarisierung der Projektarbeit dem Prinzip eines Lebens im Jetzt gewichen.

2.4.3 Prekäre Arbeit

Auch wenn die seit den 1980er Jahren dominierende Bedrohung durch die (Massen-)Arbeitslosigkeit verschwunden ist, sind die Mobilitätskosten für befristete Beschäftigungen in Projekten zu hoch geworden. Ohne drohende Arbeitslosigkeit, so könnte man erwarten, bedürfte die befristete Beschäftigung keiner Sicherheitsgarantien mehr. Doch das Gegenteil ist der Fall. Heute dominiert die Sorge, dass befristete Beschäftigungen ein wesentlicher Bestandteil „auf einer Rolltreppe nach unten“ (Nachtwey 2016) sind.

Die zwischen 2003 und 2005 unter den Begriff Agenda 2010 durchgesetzten Arbeitsmarktreformen haben wesentliche Sicherheitsgarantien projektförmiger Beschäftigung zerstört. Die Begrenzung der

Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes auf grundsätzlich maximal 12 Monate, die Abschaffung der Arbeitslosenhilfe und die Einführung der Bedürftigkeitsprüfung zum Bezug von Arbeitslosengeld II (Hartz IV) haben die Statusgarantien, die zuvor bei Arbeitslosigkeit griffen, vernichtet. In einer persönlichen Karriereplanung, die mittelfristig über mehrere Berufsstationen führt und Mobilität voraussetzt, droht bei jedem Wechsel der Statusabsturz. Die zuvor als Bestandteil individueller Karriereplanung freiwillig aufgebrachte Mobilität wurde mittels staatlicher Drohungen von Statusverlust und Leistungskürzungen durch erzwungene Mobilität ersetzt. Heute sind nicht mehr Selbstverwirklichung und Kreativität mit der Projektarbeit verknüpft, sondern Instabilität und Unsicherheit haben der Projektarbeit die Form prekärer Arbeit gegeben.

Und wenn nicht nur der Berufseinstieg in die Museumsarbeit für Akademiker*innen in Form der Volontariate durch Befristung gekennzeichnet ist, sondern auch die weitere Berufsperspektive dadurch geprägt ist, dann ist für Berufseinsteiger*innen das Museum heute ein unsicherer Arbeitsort.

2.5 Qualifikationsanforderungen

Die Auswertung der in den Stellenausschreibungen geforderten fachwissenschaftlichen Qualifikationen zeigt, dass Kunsthistoriker*innen sowohl bei den Stellenausschreibungen, in denen ein einziger akademischer Abschluss gefordert wird, als auch in Stellenausschreibungen, die verschiedene fachwissenschaftliche Abschlüsse zuließen, zwischen 2011 und 2019 am stärksten von Museen nachgefragt wurden. In diesem Zeitraum ist die Nachfrage der Museen nach Kunsthistoriker*innen um 46 Prozent gestiegen. Kulturwissenschaftliche und geschichtswissenschaftliche Qualifikationen werden danach am häufigsten in den Ausschreibungen genannt. Den höchsten Nachfragezuwachs haben Museolog*innen in diesem Zeitraum erfahren. Hier hat sich die Nachfrage fast verdreifacht.

	2011			2019		
	Einzel- nennung	Mehrfach- nennung	Gesamt	Einzel- nennung	Mehrfach- nennung	Gesamt
Kunstgeschichte, Kunstwissenschaften	109	150	259	162	318	480
Kulturwissenschaften, Medienwissenschaften	16	117	133	47	314	361
Geschichte	24	135	159	23	315	338
Museologie	17	36	53	43	149	192
Pädagogik	11	39	50	14	116	130
Europäische Ethnologie, Volkskunde	18	79	97	8	114	122
Archäologie	18	28	46	27	56	83
Naturwissenschaften	21	14	35	32	28	60

Tabelle 6: Geforderte fachwissenschaftliche Profile.
Quelle: Heisig (2012 und Folgejahrgänge)

2.5.1 Hochschulabschlüsse

Steht dem gewachsenen Bedarf der Museen an Fachwissenschaftler*innen auch eine steigende Zahl von adäquaten Hochschulabschlüssen gegenüber? Die Auswertung der Hochschulstatistik für die drei am stärksten von Museen nachgefragten akademischen Profile zeigt, dass zwischen 2011 und 2019 die Anzahl der akademischen Abschlüsse um über 50 Prozent gestiegen ist. Durch das gewählte Zeitfenster wird eine Verzerrung bei den Hochschulabschlüssen in Folge der SARS-Cov-2-Pandemie vermieden. Das Nachfragewachstum der Museen nach Akademiker*innen wird also von einem steigenden Akademiker*innenangebot in den für Museen relevanten Hochschulabschlüssen begleitet.

	2011				2019			
	Bachelor	Master	Promotion	Gesamt	Bachelor	Master	Promotion	Gesamt
Geschichte	1.721	407	406	2.534	1.774	1.318	465	3.557
Kunstwissenschaft allgemein	1.050	258	152	1.460	1.137	825	178	2.140
Kulturwissenschaften i. e. S.	547	213	61	821	1.145	548	103	1.796

Tabelle 7: Abschlüsse an deutschen Hochschulen.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2011), Statistisches Bundesamt (2019)

2.5.2 Dequalifizierung

Woran liegt es also, wenn von Museen über mangelnde Fachkräfte geklagt wird? Eine große Herausforderung, insbesondere für Kultur- und Gesellschaftswissenschaftler*innen, stellt nach Aussage der Agentur für Arbeit der Übergang vom Studium in den Beruf dar (Bundesagentur für Arbeit 2016). Mangelnde berufspraktische Kenntnisse und Erfahrungen führen im Ergebnis oftmals dazu, dass trotz eines hochqualifizierten Studienabschlusses die Aufnahme einer studienadäquaten Beschäftigung im ersten Anlauf nicht gelingt.

An dieser Stelle haben die mit den Arbeitsmarktreformen zwischen 2003 und 2005 eingeführten Prinzipien des Förderns und Forderns fatale Konsequenzen. Mit der Einführung des Vermittlungsvorrangs wurden vorhandene Qualifikationen rücksichtslos zerstört. Absolvent*innen, die ihren Abschluss auf der Universität gerade erfolgreich erworben hatten und nun arbeitslos waren, mussten jede ausbildungsferne Tätigkeit aufnehmen. Ansonsten drohten sofort Kürzungen bei der Grundsicherung, bekannt als Arbeitslosengeld II bzw. Hartz IV. Die Bedrohung der Existenz durch Armut und Obdachlosigkeit wurde zu den arbeitsmarktpolitischen Hilfsmitteln, um den Niedriglohnsektor durchzusetzen und so die Massenarbeitslosigkeit zu bekämpfen. Ergebnis war ein massenhafter Verlust erworbener Berufsqualifikationen.

3 Strategien gegen Fachkräftemangel

Die beiden arbeitsmarktpolitischen Strategien der Prekarisierung und der Dequalifizierung in der Vergangenheit sind eine Grundlage für den drohenden Fachkräftemangel in Museen. Im Folgenden werden Strategien und Konzepte dargelegt, mit denen dem Fachkräftemangel begegnet werden kann und Museen ihre Attraktivität als Arbeitgeber*innen steigern können.

3.1 (Re-)Qualifizierung

2023 ist mit der Abschaffung des Arbeitslosengelds II und der Einführung des Bürgergeldes ein erster Schritt unternommen worden, um die Dequalifizierungsdynamik der vergangenen Jahre zu beenden. Nach gut 20 Jahren wurde das Prinzip des Vermittlungsvorrangs bei Arbeitslosigkeit zurückgenommen. Mit dem Weiterbildungsgeld und dem Bürgergeldbonus können nun Schulabschluss, Ausbildungsaufnahme und berufliche Weiterbildung gefördert werden.

Arbeit suchende Akademiker*innen profitieren jedoch nicht von allen Fördermaßnahmen. So sind die Adressat*innen des Weiterbildungsgeldes vorrangig Personen ohne Schul- bzw. Ausbildungsabschluss, die bei einer abschlussbezogenen Weiterbildung eine Förderung in Höhe von monatlich 150 EUR erhalten. Gerade die Personen mit einem (akademischen) Berufsabschluss, die unter dem Druck der Sanktionen in Folge des Vermittlungsvorrangs in den vergangenen zwei Jahrzehnten in ihrem Beruf nicht Tritt fassen konnten, erhalten bei Teilnahme an einer beruflichen Weiterbildung ohne anerkannten Berufsabschluss kein Weiterbildungsgeld. Sie werden, unter der Voraussetzung, dass sie Anspruch auf Bürgergeld haben, mit einem Bürgergeldbonus in Höhe der Hälfte des Weiterbildungsgeldes von 75 EUR gefördert. Bezieher*innen von Arbeitslosengeld erhalten neben dem Bildungsgutschein gar keine weitere Unterstützung bei der Aufnahme einer beruflichen Weiterbildung ohne anerkannten Berufsabschluss.

Damit wird gerade der Personenkreis, der in den vergangenen 20 Jahren seine berufliche Karriere aufgrund der Existenzbedrohung durch den Vermittlungsvorrang nicht starten bzw. entwickeln und nicht im erlernten Beruf Tritt fassen konnte, nur marginal unterstützt. Doch gerade hier liegt nach 20 Jahren Dequalifizierung ein enormes Fachkräftepotential brach. Durch gezielte berufsbezogene Weiterbildung kann es gelingen, einstmals erworbene Abschlüsse wieder in Wert zu setzen. Ein erfolgreicher (Wieder-)Einstieg in den Museumsberuf nach abschlussfernen Beschäftigungen im Niedriglohnsektor, nach Erziehungsphasen, nach Zeiten der Familienpflege, Erkrankung oder Arbeitslosigkeit stellt eine große Herausforderung dar. Mit der beruflichen Weiterbildungsmaßnahme zur*zum „Fachreferent*in für Sammlungsmanagement und Qualitätsstandards in Museen“ bietet die Museumsakademie MUSEALOG seit vielen Jahren genau eine solche (Re-)Qualifizierung für den Museumsbereich an. Zugleich versteht sich MUSEALOG auch als Türöffner in den musealen Arbeitsmarkt für junge Kolleg*innen, um den abschlussadäquaten Berufseinstieg nach dem Studium zu schaffen. Arbeit suchende Akademiker*innen haben hier die Möglichkeit, sich mit einem Bildungsgutschein der Agentur für Arbeit oder des Jobcenters unentgeltlich für die Museumsarbeit zu qualifizieren (Heisig 2018).

(Re-)Qualifizierung und Weiterbildung sind wichtige Ressourcen bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels. Zukünftig müssen sich Museen noch weiter für Bewerber*innen mit gebrochenen (Erwerbs-)Biografien öffnen, um ihre angebotenen Stellen besetzen zu können. Im Umkehrschluss bieten sich damit für diese Bewerber*innen neue Chancen auf Beschäftigung im Museum.

3.2 Neue Attraktivität der Museumsarbeit

Wie groß ist nun die Attraktivität der Institution Museum als Arbeitsort? Insbesondere in den sozialen Feldern Sicherheit und Flexibilität sind die Museen bislang unattraktive Arbeitgeber*innen. Hier müssen die Museen in den kommenden Jahren weitere Schritte unternehmen, um ihre Attraktivität zurückzugewinnen.

Neben der sozialen Sicherheit soll ein attraktiver Arbeitsplatz zugleich auch die Chance bieten, an einer für die Gesellschaft wertvollen Arbeit teilzuhaben. Hier verfügen die Museen mit den ihnen eigenen Werten über ein enormes Attraktivitätspotential im Wettkampf um qualifizierte Fachkräfte.

3.2.1 Sicherheit

Mit dem gestiegenen Bedürfnis nach Einkommens- und Statussicherheit der Bewerber*innen ist auch die Anzahl unbefristet ausgeschriebener Stellen sowie befristet ausgeschriebener Stellen, bei denen auf eine Anschlussbeschäftigung verwiesen wird, gestiegen. Zwischen 2012 und 2021 ist sowohl die Anzahl als auch der Anteil unbefristet ausgeschriebener Beschäftigungen für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen von 42 Stellen bzw. 14 Prozent auf 169 Stellen bzw. 22 Prozent gewachsen. Zudem hat sich der Anteil der Stellenausschreibungen, in denen auf eine mögliche Anschlussbeschäftigung für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen hingewiesen wird, zwischen 2012 und 2021 mehr als verdoppelt.

Gleichzeitig muss aber betont werden, dass der Arbeitsmarkt der Museen mit einem Anteil von rund 70 Prozent befristet ausgeschriebener Stellen 2021 weiterhin kein ausreichendes Angebot an sicheren Arbeitsplätzen für Akademiker*innen bereitstellt.

	Gesamtzahl ausgeschriebener Stellen	davon unbefristet	Anteil unbefristet ausgeschriebener Stellen
2012	299	42	14 %
2021	756	169	22 %

*Tabelle 8: Anteil der unbefristeten Beschäftigungsverhältnisse für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen in den Stellenausschreibungen für Museen.*

Quelle: Heisig (2012 und Folgejahrgänge)

	Befristet ausgeschriebene Stellen Beschäftigungen	Anschlussbeschäftigung möglich	Anteil der Ausschreibungen mit Anschlussbeschäftigung
2012	175	26	15 %
2021	469	178	38 %

*Tabelle 9: Anteil der Anschlussbeschäftigungen in den befristeten Beschäftigungsverhältnissen für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen in den Stellenausschreibungen für Museen.*

Quelle: Heisig (2012 und Folgejahrgänge)

3.2.2 Flexibilität

Die von den Arbeitnehmer*innen in die Projektarbeit eingebrachte Flexibilität hat sich längst gegen die Mehrheit der Beschäftigten selbst gewendet. Unter den Bedingungen der Projektarbeit galt die eigene Flexibilität als Motor, um den Projekterfolg zu sichern und ein erfolgreiches Selbst im Beruf zu verwirklichen. Unter den Bedingungen prekärer Arbeit führt sie auf der „Rolltreppe nach unten“ (Nachtwey 2016) in die Selbstzerstörung eines am Ende fragmentierten Ichs (Sennett 1998).

Heute erwarten Arbeitnehmer*innen von den Unternehmen, dass diese ihnen ihre Selbstverwirklichung durch größtmögliche Flexibilität ermöglichen. Die Idee, dass der Beruf die persönliche Selbstverwirklichung ermöglicht, hat ihre Überzeugungskraft verloren. Die Arbeit dient dem Überleben durch ein gesichertes und möglichst hohes Einkommen. Ein selbstbestimmtes Leben wird hingegen jenseits der Arbeit angestrebt. Im Begriff der „Work-Life-Balance“ kristallisiert sich die Kritik an einem Selbst, das sich vormals in der Arbeit verwirklichen wollte.

Diese Haltung zeigt sich in der Suche nach flexiblen Arbeitsmodellen wie Teilzeitarbeit, 4-Tage-Woche und Homeoffice-Angeboten. Welche Angebote unterbreiten Museen ihren Bewerber*innen in Stellenausschreibungen? Ein Blick auf die in den Stellenausschreibungen genannten Teilzeitangebote bietet Ernüchterndes. Seit 2014 liegt der Gesamtanteil der Teilzeitangebote bei stabil zwischen 16 Prozent und

20 Prozent und damit rund 10 Prozent unter der durchschnittlichen Teilzeitquote aller Beschäftigten in Deutschland.

Eine große Teilzeitlücke zeigt sich bei den Volontariaten. Hier werden nur maximal 3 Prozent der Stellen in Teilzeit angeboten. Damit ist für viele junge Eltern ein Einstieg in eine Museumskarriere über das Volontariat verbaut (Bensch 2022).

	Museen				Beschäftigte in Deutschland 15 Jahre und älter
	wissenschaftliche Volontariate	wissenschaftliche Mitarbeiter*innen	Leitungen	Anteil an allen Ausschreibungen	
2014	2 %	30 %	8 %	17 %	28,3 %
2015	2 %	28 %	10 %	16 %	28,7 %
2016	1 %	25 %	17 %	16 %	28,6 %
2017	2 %	30 %	11 %	18 %	28,8 %
2018	3 %	30 %	9 %	20 %	28,8 %
2019	2 %	30 %	8 %	19 %	29,2 %
2020	3 %	28 %	12 %	19 %	30,0 %
2021	0 %	27 %	5 %	17 %	29,9 %

Tabelle 10: Anteil der Teilzeitbeschäftigungen.

Quellen: Heisig (2012 und Folgejahrgänge), Statistisches Bundesamt (2023)

3.2.3 Werte

In der Folge der Kritik an der mechanischen Angestelltenarbeit hatten sich seit den 1980er Jahren individuelle Werte wie Selbstverantwortung, Autonomie, Authentizität und Kreativität etabliert und in der Projektarbeit eine neue Arbeitsform gefunden. Ein Ziel der Beschäftigten war es, Selbstverwirklichung und Selbstbestätigung im jeweiligen Projekt zu erfahren. Mit der zunehmenden Prekarisierung der befristeten Arbeit hat dieses Modell seine Legitimation verloren.

Um der eigenen Arbeit heute Sinn zu geben, gewinnen Unternehmenskultur und Unternehmensethik zunehmende Bedeutung. Während Werte zuvor von den Beschäftigten selbst in die Projekte eingebracht wurden und Teil des Arbeitserfolges waren, zeigt sich heute ein neuer Rückzug ins Private. Jetzt werden die Unternehmen selbst daran gemessen, für welche Werte sie stehen. Die Attraktivität eines Unter-

nehmens bemisst sich daran, inwieweit sich die eigenen individuellen Werte in den Unternehmenswerten wiederfinden.

Genau an diesem Punkt setzt die 2022 verabschiedete neue Definition des Museums an. Seit 2022 verpflichten sich die Museen nicht mehr alleine auf ein ethisches Handeln gegenüber ihren Kernaufgaben, sondern auch auf ein an gesellschaftlichen Werten wie Inklusion, Diversität, Nachhaltigkeit und Partizipation orientiertes Handeln.

„Ein Museum ist eine nicht gewinnorientierte, dauerhafte Institution im Dienst der Gesellschaft, die materielles und immaterielles Erbe erforscht, sammelt, bewahrt, interpretiert und ausstellt. Öffentlich zugänglich, barrierefrei und inklusiv fördern Museen Diversität und Nachhaltigkeit. Sie arbeiten und kommunizieren ethisch, professionell und partizipativ mit Communities. Museen ermöglichen vielfältige Erfahrungen hinsichtlich Bildung, Freude, Reflexion und Wissensaustausch.“ (ICOM Deutschland 2023)

Diese erweiterten ethischen Grundsätze der Museumsarbeit positionieren Museen jetzt wesentlich stärker als ethisch handelnde Unternehmen im Dienst der Gesellschaft. Mit der neuen Definition bietet sich den Museen die Chance, ihre gesellschaftliche Relevanz zu unterstreichen bzw. zurückzugewinnen und als Arbeitgeber*innen eine neue Attraktivität zu gewinnen.

4 **Ausblick**

Regelmäßig verlieren die Museen qualifizierte Fachkräfte. Nach mehreren befristeten Beschäftigungsverhältnissen kehren diese ihrem einstigen Traumberuf den Rücken. Angesichts eines großen Angebots an Arbeitsplätzen für Akademiker*innen wechseln diese in Berufe, die ihnen unbefristete und angemessen dotierte Stellen mit Aufstiegsmöglichkeiten sowie flexiblen Arbeitszeiten bieten. Die Analyse der Stellenausschreibungen hat gezeigt, dass die Museen hinsichtlich Sicherheit und Flexibilität einen großen Nachholbedarf haben, um als Arbeitgeber*innen wieder attraktiv zu werden.

Wollen die Museen ihren Fachkräftebedarf auch in Zukunft decken, müssen sie sich zudem Akademiker*innen öffnen, denen der Start in

den Museumsberuf nicht auf Anhieb gelungen ist und die in der Vergangenheit unter dem Druck des Vermittlungsvorrangs aus ihrem Beruf in ausbildungsferne Tätigkeiten mit oftmals niedrigen Löhnen gedrängt wurden. Die Weiterbildungsmaßnahme MUSEALOG bietet Arbeitnehmer*innen eine zweite Chance, um in ihrem Traumberuf Museum anzukommen, und Museen einen Pool an qualifizierten Fachkräften.

Um Menschen weiter für die Museumsarbeit zu begeistern, müssen die Museen zudem die in der Projektarbeit entfalteten Werte übernehmen, weiterentwickeln und nach außen vertreten. Als wertebasierte Institutionen verfügen die Museen mit der neuen Museumsdefinition über ein zeitgemäßes Leitbild, mit dem sie eine neue Attraktivität für Arbeitnehmer*innen gewinnen können.

Auf dem anbieterorientierten Arbeitsmarkt entscheidet jedes Museum mit seiner jeweiligen Positionierung in diesen drei Feldern, ob es ihm zukünftig gelingen wird, genügend Fachkräfte für die Arbeit im eigenen Museum zu begeistern.

Literaturhinweise

- Bensch, M. J. (2022): Museum und/oder Familie? Umfrage unter Museumsvolontär*innen. <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Umfrage-unter-Museumsvolontae-rinnen-Museum-und-oder-Familie,4479> (letzter Abruf 10. Juli 2023).
- Boltanski, L./Chiapello, È. (2006): Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2011): Klassifikation der Berufe (KldB 2010), Bd. 2, Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2013 und Folgejahrgänge): Beschäftigte nach Berufen (KldB 2010), Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2016): Gute Bildung – gute Chancen. Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker in Deutschland, Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2022): Arbeitsmarkt in Zahlen: Arbeitslosigkeit im Zeitverlauf. Entwicklung der Arbeitslosenquote, Nürnberg.
- Deutscher Museumsbund e. V. (Hrsg.) (2018): Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat im Museum, Berlin.

- Deutscher Museumsbund e. V. (Hrsg.) (2019): Leitfaden Professionell arbeiten im Museum, Berlin.
- Heisig, D. (2012 und Folgejahrgänge): Arbeitsmarkt- und Bildungsbedarfsanalyse (jährliche Erscheinungsweise), Emden.
- Heisig, D. (2018): MUSEALOG – Die Museumsakademie. 20 Jahre berufliche Weiterbildung für den Arbeitsmarkt Museum, in: Schimek, M. (Hrsg.) (2018): Mittendrin. Das Museum in der Gesellschaft. Festschrift für Uwe Meiners, Cloppenburg.
- Heisig, D. (2020): Arbeitsmarkt im Wandel. Droht ein Fachkräftemangel im Museum? in: Museumsverband des Landes Brandenburg e. V. (Hrsg.) (2020): Museumsblätter – Mitteilungen des Museumsverbandes Brandenburg, Heft 36, Potsdam.
- Heisig, D. (2022): 25 Jahre MUSEALOG. Von der Massenarbeitslosigkeit zum Fachkräftemangel, in: Heisig, D. (Hrsg.) (2022): 25 Jahre MUSEALOG – Die Museumsakademie, Emden.
- ICOM Deutschland (2023): ICOM Museumsdefinition; <https://icom-deutschland.de/de/component/content/category/31-museumsdefinition.html?Itemid=114> (letzter Abruf 24. September 2023).
- Nachtwey, O. (2016): Die Abstiegs-gesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne, Berlin.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin.
- Staatliche Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer Kulturbesitz (Hrsg.) (2022): Ausgerechnet: Museum 2020, Berlin.
- Statistisches Bundesamt (2011): Fachserie 11, Reihe 4.2, PJ 2011.
- Statistisches Bundesamt (2019): Fachserie 11, Reihe 4.2, PJ 2019.
- Statistisches Bundesamt (2023): Teilzeitquote, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Gleichstellungsindikatoren/teilzeitquote-f25.html> (letzter Abruf 10. Juli 2023).

Zum Autor

Dirk Heisig, Dipl.-Soz. Wiss., geboren 1965, studierte Sozialwissenschaften, Geschichte und Kulturwissenschaften an der Universität Bremen. Seit 2007 leitet er die Museumsakademie MUSEALOG mit der beruflichen Weiterbildungsmaßnahme „Fachreferent*in für Sammlungsmanagement und Qualitätsstandards in Museen“. Zuvor leitete er von 2001 bis 2007 die Projekte Ent-Sammeln und M.O.I.N. (Museums-

verbund Ostfriesland Inventarisierungs-Netzwerk) für den Museumsverbund Ostfriesland. Für die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ war er 2006 als Experte für Museen und Ausstellungshäuser eingeladen. Seit 2006 ist er Dozent an der Bundesakademie Wolfenbüttel für Sammlungskonzepte. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zum Sammeln und Entsameln und gibt die Schriftenreihe Kursbuch MUSEALOG heraus.

Ist Begeisterung genug?

Zwischen Vorfreude und Angst - Sichten auf den
Berufseinstieg von Studierenden

Teresa Heidemann, Eva Seydl und Felicitas von Beughem, Berlin

Wie geht es weiter nach dem Studium? Welche Hoffnungen haben wir Studierenden? Zu welchen Konditionen finden wir einen Job im Museum? Diese und viele weitere Fragen beschäftigen uns und wollen wir in diesem Beitrag diskutieren.

Ausgehend vom Tagungstitel: „Wir sind Museumsmenschen und wir sind begeistert von Museen“ haben wir Studierenden uns überlegt, was unser Antrieb war, Museumsmanagement und -kommunikation zu studieren. Wir wünschen uns eine sinnstiftende Arbeit. Etwas Gutes tun und dabei unser Interesse für Kultur und Kunst nicht nur in die Freizeit verlegen. Wir sind von klein auf alle gerne ins Museum gegangen und waren neugierig auf die Welt, die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Wir betrachten Museen als Wohlfühlorte, ganz egal, ob wir Museen allein besuchen, mit Freunden oder mit der Familie. Wir begeistern uns für die Projektarbeit, ein Ziel zu haben und dieses zeitnah umzusetzen. Wir wollen kreativ arbeiten, aber betriebswirtschaftliche Fragen nicht außer Acht lassen, und wir wollen lehren. Nicht im klassischen Sinne, aber wir wollen die Neugierde und die Interessen der Besuchenden fördern und an einem außerschulischen Lernort arbeiten.

Mit dem Beginn des Studiums entdecken wir das Museum auf eine andere Art und Weise. Wir erhalten einen Blick hinter die Kulissen, auf

Abläufe und Prozesse und lernen die Mittel und Wege, wie wir Menschen in Museen begeistern können. Dadurch hat sich auch unser Blick als Besuchende verändert. Waren wir vorher lediglich Zuschauer, die mit einem interessierten und neugierigen Blick durch die Ausstellungen und Räume gegangen sind, so hat sich nun unsere Wahrnehmung gewandelt. Plötzlich fragen wir uns, warum wurde das Exponat an dieser Stelle platziert und nicht dort drüben? Wir stehen vor den Texten und analysieren die Typografie und das Schriftbild. Wir werfen einen kritischen Blick auf die Ausstellungsgestaltung und sind sogar noch mehr von großartigen Ausstellungen und gut vermittelten Inhalten begeistert, weil wir erahnen können, welche Arbeit dahintersteckt. Wir bekommen Lust, das Wissen, das wir uns aneignen und das uns hilft, Museen auf eine andere Art und Weise zu verstehen, selbst einzusetzen. Wir wollen nicht mehr nur Besuchende sein, wir wollen die Orte erschaffen, die diese Begeisterung auslöst, die wir so oft schon erfahren haben. Diese Motivation zeigt sich deutlich im Austausch und in der Auseinandersetzung mit unseren Kommiliton*innen darüber, wie die Zukunft der Museen aussehen kann. Wir sehen, es gibt für uns viele Chancen etwas zu bewegen und selbst Teil des Prozesses zu sein. Unser Studiengang ist voller begeisterter und kreativer Köpfe und wir hoffen, unsere Ideen irgendwann in die Tat umsetzen zu können.

Das große Aber ...

Der Weg durch das anspruchsvolle Studium von „Museumsmanagement und -kommunikation“ ist natürlich auch geprägt von intensiven Lernphasen, Diskussionen über kulturelle Bedeutungen von Museen und tiefer Auseinandersetzung mit der Art und Weise, wie Museen in unserer Gesellschaft funktionieren. Doch wenn der letzte Meilenstein in Form des Masterabschlusses erreicht ist, stellt sich für viele Studierende spätestens jetzt die Frage: Was kommt nun?

Der Übergang vom Studium in die Berufswelt kann ein schwindelerregender Moment sein. Insbesondere im Kultursektor, in dem die Konkurrenz groß ist und die Positionen begehrt sind. So ist es unerlässlich, sich bereits während des Studiums Gedanken über den Berufseinstieg

zu machen und wir können aus der eigenen Erfahrung sagen: Wir machen uns diese Gedanken.

Sie drehen sich um die Sicherheit, kriegen wir einen Job? Müssen wir uns von einer unbefristeten Stelle zur nächsten hangeln oder wartet eine Festanstellung auf uns? Werden wir fair entlohnt und entspricht diese Entlohnung unserem Bildungsgrad? Wie können wir uns in einem Museum einbringen? Wie können wir uns beruflich weiterentwickeln und welche Aufstiegschancen haben wir? Was wird bei einem Berufseinstieg von uns erwartet?

Natürlich machen uns auch die gegenwärtigen und vergangenen Krisen Angst: Corona, Krieg, Klimakatastrophe und ein politischer Aufstieg der rechten Parteien. Diese sollen in unserem Redebeitrag jedoch nicht behandelt werden.

Für diesen Tagungsbeitrag haben wir deshalb uns und andere Studierende des Bachelors Museologie und des Masterstudiengangs Museumsmanagement und -kommunikation der HTW Berlin befragt. In kurzen Interviews haben wir diverse Studierende mit Daten und Fakten konfrontiert. Wir haben sie gefragt, worauf sie sich nach ihrem Studium freuen und wovor sie Angst haben. Machen sie sich Sorgen um ihren Berufseinstieg? Was waren ihre Motivationen, das Studium zu beginnen? Was begeistert sie an Museen? Hat sich daran etwas geändert, seitdem sie das Studium begonnen haben? Was haben sie bisher in der Arbeitswelt erlebt? Würden sie anderen eine Karriere im Museumssektor empfehlen?

Aus den Antworten unserer Kommiliton*innen haben wir ein Stimmungsbild erstellt, das anekdotisch die Hoffnungen und Ängste über ihren Berufseinstieg wiedergibt. Wir können keinen wissenschaftlich fundierten Blick unserer Generation abbilden und auch nicht die Zukunft voraussagen. Wir wollen aber in den Dialog gehen und möglichst auch bleiben, damit wir für Museen begeistert bleiben und unsere Motivation weitergeben können.

Zu den Autorinnen

Teresa Heidemann, Eva Seydl und Felicitas von Beughem studieren im 3. Semester im Masterstudiengang Museumsmanagement und -kommunikation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.

Ganz unten: Bürgergeld oder doch im Museum arbeiten?

Zur Beschäftigungs- und Entgeltsituation in Museen

Oliver Rump, Berlin

Museen sind in der jüngeren Vergangenheit zunehmend in den Ruf geraten, auch wegen der Beschäftigungs- und Entgeltsituation schlechte Arbeitgeber zu sein und daher für den Nachwuchs gegenüber anderen Arbeitgebern immer unattraktiver zu werden. Stimmt das? Und ist es, überspitzt formuliert, gar so, dass Bürgergeld manchmal die bessere Wahl zu sein scheint, als schlechter bezahlt in die Museumswelt einzusteigen? Inspiriert wurde ich zu dem Thema auch durch die allgemeine Diskussion zur Einführung des Bürgergeldes Ende 2022, die zu Überschriften in den Medien führte wie z. B. „Bürgergeld vs. Arbeit. Lohnt sich Arbeiten überhaupt noch?“¹ Selbst die BILD-Zeitung widmete sich bereits am 27. Februar 2018 im „BILD Gehaltscheck“ den Museumsberufen.

Wird man fürs Rumstehen wenigstens gut bezahlt?



Abbildung 1: Gehaltscheck Museumswärter. Quelle: Thewalt, 2018

Um diese Fragen zu beantworten, wird im Folgenden die derzeitige Beschäftigungs- und Entgeltsituation in den deutschen Museen dargestellt und analysiert. Gerade für deutsche Museen ist dabei hinlänglich bekannt, dass die Bezahlung nicht das einzige und z. T. auch nicht das ausschlaggebende Motiv sein kann, um im und für ein Museum zu arbeiten. Denn eine nicht unerhebliche Zahl der Museen – vor allem die ca. 25 % Museen in Vereinsträgerschaft² – werden von Ehrenamtlichen getragen. Und auch im überwiegenden Teil aller anderen Museen spielt ehrenamtliche Arbeit eine bedeutende Rolle.

Die Festanstellung – mit dem Beamtenstatus als Extrem – ist auch nicht die einzige gewünschte Form für Tätigkeiten im Museum. Die Freiberuflichkeit kann für Einzelne durch den hohen Grad an Selbstbestimmung und Freiheit attraktiver sein.

Selbständig/Freischaffend	Angestellt
<ul style="list-style-type: none"> • Private soziale Absicherung notwendig • Persönliche Haftbarkeit • Inhaltliche Freiheit / Selbstbestimmung der Inhalte • Freie Zeiteinteilung / Ungeregelte Arbeitszeiten • Hohe Disziplin notwendig (Freizeit muss selber geschaffen werden.) • Viel Administration • Verantwortung für Akquise 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Absicherung ist gegeben • keine persönliche Haftung (außer bei grober Fahrlässigkeit) • wenig inhaltliche Freiheit / an Weisungen anderer gebunden • Geregelter Arbeitszeiten / erwartete Überstunden • Garantierte Urlaubszeiten / Wochenende • Einbindung in betrieblichen Strukturen

Abbildung 2: Selbständig/Freischaffend versus Angestellt. Quelle: Birnkraut/Engel, 2010, S. 12

Laut Statistischem Bundesamt überwiegen zwar mit 23.000 die Selbstständigen gegenüber 15.370 abhängig Beschäftigten in deutschen Museen (Statistisches Bundesamt 2015), was m. E. hauptsächlich durch eine große Anzahl von frei Beschäftigten in der Vermittlungs- und Bildungsarbeit der Museen bedingt ist. In diesem Beitrag wird der Fokus aber auf die Angestellten gerichtet.³

Motive für das Arbeiten

Auch wenn es nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg viele extrinsische⁴ und intrinsische⁵ Faktoren gibt, die die Motivation bestimmen und damit die Attraktivität eines Arbeitsplatzes ausmachen, so ist und bleibt eine ausreichende Bezahlung das Hauptmotiv erwerbstätiger Menschen, eine Arbeit – Lohnarbeit (!) – anzunehmen.

Bieten mehrere Einrichtungen eine den Lebensunterhalt sichernde Bezahlung an, so können neben den monetären Anreizen zahllose weitere Entscheidungsfaktoren bei Arbeitssuchenden zum Tragen kommen, wie z. B.:

Arbeitsplatzgestaltung und -klima, Führungsstil, Entscheidungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Attraktivität des Umfeldes, Fahrtzeiten, Anerkennung und Wertschätzung, Identifizierbarkeit und Sinnhaftigkeit, Rollen-Kompatibilität oder Sicherheit u. a.

Ein Ziel des Personalmanagements im Museum kann es allerdings auch sein, die Personalkosten möglichst gering zu halten. Das steht im Gegensatz zu den Interessen der Arbeitnehmer*innen. Andere Ziele des Managements sind u. a. ein hoher Leistungsstand, hohe Arbeitsproduktivität, große Flexibilität, niedriger Krankenstand bzw. geringe Fehlzeiten und eben auch eine hohe Mitarbeiter*innenzufriedenheit. In die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen zu investieren, kann sich mehrfach rechnen, weil eine niedrigere Bezahlung kompensiert wird, die Arbeitsleistung steigt und die Resilienz der Arbeitnehmer*innen sowie die Lock- und Haltekraft des Arbeitsplatzes erhöht werden.

Anders sieht es aus, wenn die Bezahlung nicht ausreicht, um die existentiellen Grundbedürfnisse wie Ernährung und Wohnen zu decken. Das wäre z. B. bei einer alleinerziehenden Volontärin im Museum der Fall, die dazu gezwungen ist, Hartz-IV- bzw. heute Bürgergeld-Aufstockerin zu sein. Wenn die Existenzbedürfnisse nicht sichergestellt werden, können andere, nicht monetäre Maßnahmen die in der Maslowschen Bedürfnispyramide höherstehenden Bedürfnisse zwar befriedigen; diese können aber nur zur Verringerung der grundsätzlichen Unzufriedenheit beitragen und diese nicht vollständig kompensieren.

Selbst wenn das Gehalt objektiv zum Leben ausreicht, dieses aber im Vergleich z. B. zur Vergütung von Kolleg*innen als ungerecht empfunden wird, hat das trotz anderer motivierender Faktoren einen negativen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität des Museums. Im Nachfolgenden werden diese Vergleiche mit dem Fokus auf die Entgeltsituation dargestellt.

Wie verdiene ich im Vergleich innerhalb der Hierarchie eines Hauses?

Die Quellenlage, um sich dem Thema Durchschnittsgehälter zu nähern, ist uneinheitlich und intransparent. Alle vorgestellten statistischen Angaben sind in ihrer Validität und Repräsentativität mit Vorsicht zu sehen, bieten aber m. E. eine ausreichende Aussagekraft für diesen Beitrag.

Das Webportal Gehalt.de gibt den Durchschnittsverdienst als Museumsmitarbeiter*in brutto mit 37.029 € pro Jahr (ca. 2.986 € pro Monat) relativ hoch an (Gehalt.de 2023). Laut STEPSTONE liegt der Durchschnittsverdienst als Museumsmitarbeiter*in dagegen 2023 brutto nur bei 33.600 € pro Jahr (ca. 2.800 € pro Monat) - mit 27.200 € pro Jahr (ca. 2.267 € pro Monat) als Minimal- und 40.400 € pro Jahr (ca. 3.367 € pro Monat) als Maximalwert (STEPSTONE 2023). Nicht verwunderlich ist, dass die Leitung/Direktion am meisten und die Aufsichten am wenigsten verdienen. Die Museumsreinigungskräfte bleiben - häufig outgesourct - offensichtlich unberücksichtigt.

Museumsberuf	Durchschnitt	Minimum	Maximum
<i>Museumsmitarbeiter*in</i>	33.600 €	27.200 €	40.400 €
Museumsaufsicht	35.000 €	27.500 €	41.500 €
Museolog*in	37.600 €	30.800 €	46.100 €
Museumspädagog*in	41.800 €	34.800 €	50.900 €
Museumsleiter*in	44.100 €	34.400 €	51.000 €
Museumsdirektor*in	46.500 €	36.700 €	53.700 €

Tabelle 1: Bruttogehälter der Museumsberufe.

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von STEPSTONE, 2023

Der Deutsche Museumsbund e. V. schreibt in seinem Leitfaden „Professionell Arbeiten im Museum“: „Die Angabe zur Vergütung der jeweiligen Tätigkeitsprofile im Leitfaden erfolgt im Sinne einer Einschätzung, wie Tätigkeiten an öffentlichen Museen, die den TVöD oder den TV-L (Stand Mai 2019) anwenden, zum Zeitpunkt der Publikation des vorliegenden Leitfadens zu vergüten sind. Aufgrund der oben genannten Faktoren nennt der Leitfaden meist eine Vergütungsspanne; wo es zulässig ist, empfiehlt der Leitfaden ausdrücklich eine höhere Vergütung“ (Deutscher Museumsbund e. V. 2019, S. 24 f.) – ob außer- oder übertariflich. Tabelle 2 stellt die aus dem Tarifvertrag TVöD abgeleiteten Angaben dar, die prinzipiell verbindlich sind, aber je nach Gebietskörperschaft und persönlicher Konstellation stark differieren können.

Bezeichnung	Entgeltgruppe	Bruttoverdienst, Durchschnitt pro Monat beispielhaft ⁶
Justiziar/in, Kurator/in, Naturwissenschaftler/in in der Kulturerbeforschung, Provenienzforscher/in, Sammlungswissenschaftler/in, Wissenschaftliche/r bzw. Künstlerische/r Direktor/in	E 13 bis E 15	5.662 € bis 6.578 €
Kurator/in Bildung und Vermittlung	E 13 , soweit nur im Bereich Programmkonzeption tätig; E 15 bei leitender Tätigkeit bzw. wenn ein einschlägiger wissenschaftlicher Hochschulabschluss (Master oder vergleichbarer Abschluss) im Sinne des Tarifrechts erforderlich ist und entsprechende Tätigkeiten ausgeübt werden.	5.662 € bis 6.578 €
Bibliothekar/in, Digital Manager/in, Haushaltssachbearbeiter/in, Präventive/r Konservator/in, Marketingreferent/in, Restaurator/in	E 9b bis E 12 , wenn ein Bachelorabschluss ausreichend ist; E 13 bis E 15 , bei leitender Tätigkeit bzw. wenn ein einschlägiger wissenschaftlicher Hochschulabschluss (Master oder vergleichbarer Abschluss) im Sinne des Tarifrechts erforderlich ist und entsprechende Tätigkeiten ausgeübt werden.	4.298 € bis 6.578 €
Facility Manager/in	E 9b bis E 12 , wenn ein Bachelorabschluss ausreichend ist; E 13 , wenn ein einschlägiger wissenschaftlicher Hochschulabschluss (Master oder vergleichbarer Abschluss) im Sinne des Tarifrechts erforderlich ist und entsprechende Tätigkeiten ausgeübt werden; bis E 15 bei Zuständigkeit auch für Grundsatzfragen und Personalführung.	4.298 € bis 6.578 €
Museumsleiter/in	E 9b bis E 12 , wenn ein Bachelorabschluss ausreichend ist und vorwiegend administrative Tätigkeiten ausgeübt werden; E 13 bis E 15 , wenn für die Museumsleitung ein einschlägiger wissenschaftlicher	4.298 € bis 6.578 €

	Hochschulabschluss (Master oder vergleichbarer Abschluss) im Sinne des Tarifrechts erforderlich ist und entsprechende Tätigkeiten ausgeübt werden.	
Publikumsforscher/in	E 13	5.662 €
Buchhalter/in	E 10 bis E 13	4.830 € bis 5.662 €
Pressereferent/in	E 9 bis E 12 , wenn ein Bachelorabschluss ausreichend ist; E 13 bis E 15 , bei leitender Tätigkeit bzw. wenn ein einschlägiger wissenschaftlicher Hochschulabschluss (Master oder vergleichbarer Abschluss) im Sinne des Tarifrechts erforderlich ist und entsprechende Tätigkeiten ausgeübt werden.	4.010 € bis 6.578 €
Online-Redakteur/in	E 9b bis E 13	4.298 € bis 5.662 €
Fundraiser/in, Wissenschaftliche/r Dokumentar/in	E 9b bis E 12 , wenn ein Bachelorabschluss ausreichend ist; E 13 bei leitender Tätigkeit bzw. wenn ein einschlägiger wissenschaftlicher Hochschulabschluss (Master oder vergleichbarer Abschluss) im Sinne des Tarifrechts erforderlich ist und entsprechende Tätigkeiten ausgeübt werden.	4.298 € bis 5.662 €
Ausstellungsgestalter/in, Ausstellungsmanager/in, Datenmanager/in, Inventarisor/in (Digital), Mitarbeiter/in IT-Systeme, Referent/in für Online-Kommunikation und digitale Medien, Registrar/in, Sammlungsmanager/in, Social Media Manager/in bzw. Community Manager/in, Veranstaltungsmanager/in	E 9b bis E 12	4.298 € bis 5.399 €

Depotverwalter/in	E 9b bis E 12 , wenn die Qualifikation als Museolog*in (Bachelor) vorliegt	4.298 € bis 5.399 €
Grafikdesigner/in, Mediendesigner/in	E 9 bis E 12	4.010 € bis 5.399 €
Personalreferent/in	E 5 bis E 9a , wenn eine Berufsausbildung ausreichend ist; E 9b bis E 12 , wenn ein Bachelorabschluss bzw. Abschluss als Diplom-Verwaltungswirt ausreichend ist; E 13 bis E 15 , bei leitender Tätigkeit bzw. wenn ein einschlägiger wissenschaftlicher Hochschulabschluss (zweites Staatsexamen, Master oder vergleichbarer Abschluss) im Sinne des Tarifrechts erforderlich ist und entsprechende Tätigkeiten ausgeübt werden	3.488 € bis 6.578 €
Leiter/in Haustechnik	E 5 bis E 9a , wenn eine Berufsausbildung ausreichend ist; E 9b bis E 12 , wenn ein Hochschulabschluss (Bachelor) erforderlich ist.	3.488 € bis 5.399 €
Vermittler/in	E 9b bis E 11 für Vermittler; bis E 9a für Vorführer, Explainer, Scout, Cicerone und ähnliches Personal.	4.010 € bis 5.083 €
Ausstellungstechniker/in	E 9 , Stufe 3-5	4.010 €
Medientechniker/in	E 6 bis E 9a	3.625 € bis 4.010 €
Mediengestalter/in Digital und Print	E 6 bis E 9	3.625 € bis 4.010 €
Elektriker/in, Fotograf/in, Präparator/in, Mitarbeiter/in Besucherdienst, Mitarbeiter/in Heizung, Lüftung und Sanitär	E 5 bis E 9a	3.488 € bis 4.010 €
Mitarbeiter/in Pforte, Mitarbeiter/in Kasse und Information	E 5 bis E 6	3.488 € bis 3.625 €

Tierpfleger/in	E 3 bis E 5	3.244 € bis 3.488 €
Mitarbeiter/in Aufsicht, Sicherheits- und Wachdienst	E 3	3.244 €
Handwerker/in (Tischler/in, Schreiner/in, Maler/in oder Schlosser/in)	E 2 bis E 4	3.047 € bis 3.390 €
Mitarbeiter/in Reinigung	E 2 bis E 3	3.047 € bis 3.244 €

Tabelle 2: Vergütungsspektrum im Museum nach Empfehlung DMB auf Basis des TVöD (Bund). Quelle: eigene Darstellung analog Daten des Deutschen Museumsbundes e. V., 2019

Nicht alle Museumsleiter*innen, insbesondere mit administrativen Aufgaben, liegen in den höchsten Gehaltsklassen, was sicherlich mit den unterschiedlichen Größen der Häuser erklärt werden kann. Es ist aber bemerkenswert, dass die Mehrzahl der Tätigkeiten im Museum besser als E 9b als Minimum für Museumsleitungen bezahlt werden kann, obwohl Museumsleiter*innen Finanz- und Personalverantwortung tragen, von ihnen ein generalistischer Überblick erwartet wird und sie mindestens einen Bachelor-Abschluss vorweisen müssen:

Ausstellungsgestalter*in, Ausstellungsmanager*in, **Bibliothek*in**, Buchhalter*in, Community Manager*in, Datenmanager*in, Depotverwalter*in, **Digital Manager*in**, Grafik- und Mediendesigner*in, **Haushaltssachbearbeiter*in**, **Facility Manager*in**, Fundraiser*in, Inventarisator*in (Digital), **Justiziar*in**, **Kurator*in**, **Kurator*in Bildung und Vermittlung**, Leiter*in Haustechnik, **Marketingreferent*in**, Mitarbeiter*in IT-Systeme, **Naturwissenschaftler*in in der Kulturerbeforschung**, Online-Redakteur*in, **Präventive*r Konservator*in**, **Personalreferent*in**, **Pressereferent*in**, **Provenienzforscher*in**, Publikumsforscher*in, Referent*in für Online-Kommunikation und digitale Medien, Registrar*in, **Restaurator*in**, Sammlungsmanager*in, **Sammlungswissenschaftler*in**, Social Media Manager*in, Veranstaltungsma-

nager*in, Vermittler*in, Wissenschaftliche*r Dokumentar*in, **Wissenschaftliche*r bzw. Künstlerische*r Direktor*in**.

Die fett markierten Nennungen zählen zu der Gruppe mit der Möglichkeit einer Vergütung entsprechend E 15 und damit zu den am höchsten dotierten Mitarbeiter*innen im Museum – aber eben auch der*die Museumsleiter*in. Es ist auffällig, dass ein*e Facility Manager*in bei Masterabschluss und Zuständigkeit auch für Grundsatzfragen und Personalführung bestbezahlt sein kann. Dies unterstützt auch die Berücksichtigung der „neuen“ Schlüsselanforderungen hinsichtlich der geforderten Nachhaltigkeit. Es wird zudem sichtbar, dass nicht die Servicekräfte am Empfang, Kasse und Infotresen das Schlusslicht in der Vergütung darstellen und auch nicht das Aufsichtspersonal, sondern insbesondere Handwerker*innen und Tierpfleger*innen sowie Reinigungskräfte.

Bei dieser Betrachtung muss berücksichtigt werden, dass eine tarifliche Vollzeitbeschäftigung von Führungskräften durchaus die Regel ist, aber gerade Reinigungskräfte eher selten fest angestellt und mit verringerter Stundenzahl beschäftigt werden, sodass das Gehaltsgefälle in der Praxis noch größer ausfallen dürfte und das absolute Gehalt für den*die Einzelne*n noch niedriger ist.⁷

Wie verdiene ich im Vergleich zu Mitarbeiter*innen in Museen anderer Größe?

Ein Museum als groß oder klein zu bezeichnen, kann je nach zugrundeliegender Definition sehr unterschiedlich sein, so z. B. in Abhängigkeit von der Anzahl der Sammlungsobjekte, der Größe der Ausstellungsfläche, der Anzahl der Mitarbeitenden, der Besuchszahlen oder des Budgets.

Hierzu ist nur eine Datenquelle verfügbar, die sich auf die Unternehmensgröße bezieht. Es kann sich dabei vermutlich nur um die Größe der Zahl der Trägerinstitution insgesamt – gemessen an der Zahl der Mitarbeiter*innen – handeln, da Museen solcher Größenordnungen kaum bzw. gar nicht vorhanden sind (vgl. Abbildung 3).

Gehalt nach Unternehmensgröße:



Abbildung 3: Gehalt von Museumsmitarbeiter*innen nach Unternehmensgröße.
Quelle: Gehalt.de, 2023

Branchenübergreifend lässt sich ebenfalls feststellen, dass das Durchschnittsgehalt mit der Unternehmensgröße zunimmt, sodass Museen keine Besonderheit darstellen.



Abbildung 4: Durchschnittsgehälter in Deutschland nach Unternehmensgröße.
Quelle: STEPSTONE, 2022, S. 30

Die Abbildungen 5 und 6 dienen ergänzend dem Verständnis der Definition der Größe im Museumsbereich.

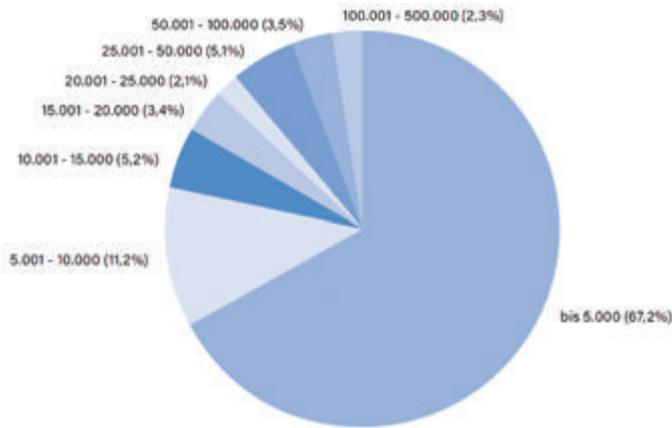


Abbildung 5: Besuchszahlen-Größenklassen der deutschen Museen (n = 3.584, in %). Quelle: Rahemipour/Grotz, 2020, S. 36

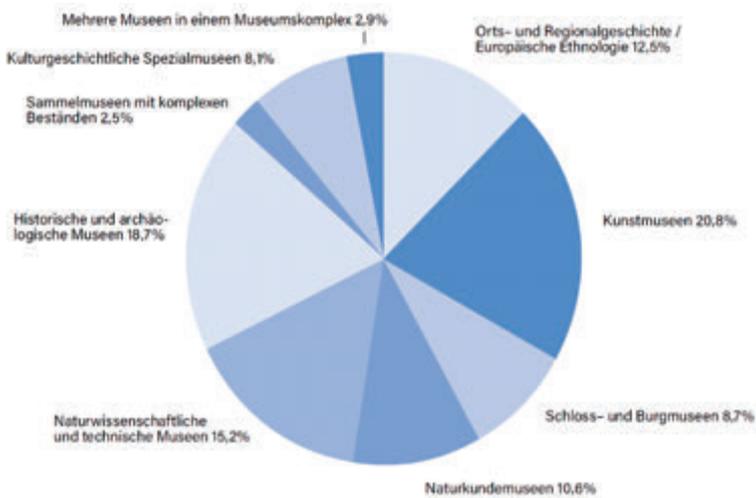


Abbildung 6: Besuchszahlen nach Museumstypen in Deutschland (n = 41,5 Mio., in %). Quelle: Rahemipour/Grotz, 2020, S. 37

Hier ist insbesondere interessant, dass nur etwa 11 % der Museen zum Museumstyp Kunstmuseum gehören, diese Gruppe aber einen unverhältnismäßig hohen Anteil an Besucher*innen von ca. 21 % generiert. Der mit 43,5 % meist vertretende deutsche Museumstyp – mit orts- und regionalgeschichtlichem bzw. europäisch-ethnologischem Schwerpunkt – verzeichnet hingegen nur 12,5 % der Besuche. So sind Kunstmuseen meistens auch als große Häuser und Heimatmuseen als kleine Museen einzuordnen, unabhängig von der Anzahl ihrer Sammlungsobjekte oder der Quadratmeterzahl an Museumsfläche.

Wie verdiene ich im Vergleich zu Mitarbeiter*innen in Museen anderer Rechtsform und Trägerschaft?

Laut Institut für Museumsforschung (Institut für Museumsforschung 2020, S. 32) sind

- 51 % der deutschen Museen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft, haben also staatliche Träger, gehören zu Gebietskörperschaften oder sind in anderen Formen öffentlichen Rechts organisiert.
- 45 % der deutschen Museen in privater Trägerschaft, also Firmen, Vereine, private Stiftungen oder Privatbesitz.
- 4 % Mischformen bei den Trägerschaften.

Für die Hälfte aller deutschen Museen gelten somit direkt die tarifrechtlichen Regelungen des Öffentlichen Dienstes. Die übrigen Museen sind relativ frei in der Bezahlung ihrer Beschäftigten, auch wenn hier Mindestlohnregelungen oder allgemeine Tarifverträge und Haustarifverträge zum Tragen kommen, die zum Teil in Anlehnung an den Öffentlichen Dienst entwickelt wurden. Und auch wenn Museen sich in privater Rechtsform befinden, können sie als Zuwendungsempfänger öffentlicher Mittel gezwungen sein, das Tarifrecht des öffentlichen Dienstes anzuwenden.

Im privaten Sektor sind im Bundesdurchschnitt branchenübergreifend i. d. R. höhere Gehälter inkl. zusätzlicher monetärer Leistungen zu erzielen. Mangels vorliegender Zahlen ist dies allerdings für den

privaten Museumssektor nicht belegbar. Die eigene langjährige Erfahrung zeigt dem Verfasser allerdings, dass private Museen eher weniger bezahlen. Dies wäre eine Besonderheit gegenüber der allgemeinen Entgeltsituation in Deutschland.

Gerade kleinere Museen verfügen zumeist über eine eingeschränkte Finanzmittelausstattung und eine geringere Anzahl hauptamtlicher Mitarbeiter*innen, sodass hier in Relation eine schlechtere Bezahlung ihrer Leitungen erfolgt.

Auch die zusätzlichen Leistungen sind für die Arbeitnehmer*innen in privaten Museen manchmal schlechter zu bewerten, da Bestandteile, wie z. B. Arbeitsplatzsicherheit, Zusatzversorgung oder Beihilfen, keinen adäquaten Ausgleich gegenüber dem klassischen Öffentlichen Dienst finden (können).

Wie verdiene ich im Vergleich zu Mitarbeiter*innen in Museen und branchenübergreifend in anderen Bundesländern?

Die deutsche Museumslandschaft ist regional unterschiedlich ausgeprägt - so fallen z. B. Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen mit einer hohen absoluten Anzahl an Museen auf. Berlin hat mit Abstand die größten Museen in Deutschland hinsichtlich des Durchschnitts der Besuche pro Museum. So erklärt sich auch, warum das flächenmäßig drittkleinste Bundesland, auf Rang 13 der Bundesländer hinsichtlich der absoluten Zahl an Museen stehend, rund 29 % aller Museumsmitarbeitenden beschäftigt (Statistisches Bundesamt 2015). Jeweils nur rund 1 % der Beschäftigten aller Museen sind hingegen im Saarland und Schleswig-Holstein tätig.

Bundesland	Fläche		Anzahl Museen		Museumsbesuche		Museumsdichte pro 100qkm		Einwohner pro Museum		Besuche pro Museum	
	Rang		Rang	Absolut	Rang	Absolut	Rang	Absolut	Rang	Absolut	Rang	Absolut
Bayern	1	1	1	1.211	1	18.500.000	10	1,72	8	11.040	7	15.277
Niedersachsen	2	4	4	684	6	6.400.000	13	1,43	9	11.901	14	9.357
Baden-Württemberg	3	2	2	1.237	3	15.200.000	4	3,46	5	9.119	11	12.288
Nordrhein-Westfalen	4	3	3	798	4	15.100.000	7	2,34	15	22.731	5	18.922
Brandenburg	5	8	8	324	9	4.100.000	15	1,09	2	7.941	10	12.654
Mecklenburg-Vorp.	6	12	12	215	11	2.900.000	16	0,92	1	7.572	9	13.488
Hessen	7	6	6	418	7	6.200.000	9	1,98	12	15.289	8	14.833
Sachsen-Anhalt	8	11	11	235	13	2.300.000	14	1,15	6	9.306	13	9.787
Rheinland-Pfalz	9	5	5	485	10	3.800.000	6	2,44	3	8.575	16	7.835
Sachsen	10	7	7	391	5	8.400.000	8	2,12	7	10.450	4	21.483
Thüringen	11	9	9	244	8	4.500.000	12	1,51	4	8.717	6	18.443
Schleswig-Holstein	12	10	10	243	12	2.600.000	11	1,54	11	12.152	12	10.700
Saarland	13	14	14	88	16	700.000	5	3,42	10	11.284	15	7.955
Berlin	14	13	13	185	2	17.300.000	1	20,78	14	20.297	1	93.514
Hamburg	15	15	15	62	14	1.900.000	2	8,21	16	30.516	3	30.645
Bremen	16	16	16	34	15	1.600.000	3	8,11	13	20.147	2	47.059
Deutschland			Σ	6.854	Σ	111.500.000	Ø	1,92	Ø	12.308	Ø	16.268

Tabelle 3: Museumsstatistik. Quelle: eigene Darstellung auf der Grundlage von Daten von Rahemipour/Grotz, 2020 und STATISTA, 2020. Die Besuchszahlen beziehen sich auf das Jahr 2019, um Corona-Effekte zu vernachlässigen (rot = positiv / grün = negativ gegenüber dem Durchschnitt)

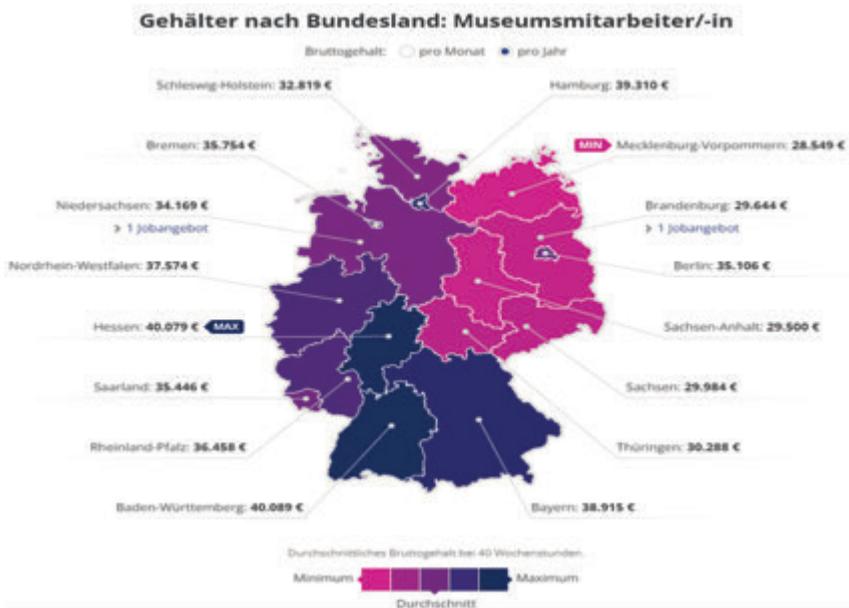


Abbildung 7: Durchschnittsgehalt von Museumsmitarbeiter*innen nach Bundesland. Quelle: Gehalt.de, 2023

Die Verteilung der durchschnittlichen Museumsgehälter nach Bundesländern zeigt, dass die südlichen Bundesländer (Baden-Württemberg als Spitze, knapp gefolgt von Hessen und Bayern) sowie der Stadtstaat Hamburg die besten Aussichten auf eine überdurchschnittliche Bezahlung bieten, während die östlichen Bundesländer mit Ausnahme der Bundeshauptstadt Berlin die Schlusslichter bilden.

Die Anzahl an Einwohnern pro Museum wie auch die Museumsdichte pro Fläche in den Bundesländern scheint statistisch keinen Bezug zu den Gehältern zu haben, was unter Umständen dafür spricht, dass der Einzugsbereich von Tourist*innen gegenüber Einheimischen gehaltsrelevant sein könnte. Kultur-, sozial- und wirtschaftspolitisch birgt diese mögliche Überlegung interessante weiterführende Ansätze.

Wie verdiene ich im Vergleich zu anderen Beschäftigten anderer Branchen im Bundesvergleich?

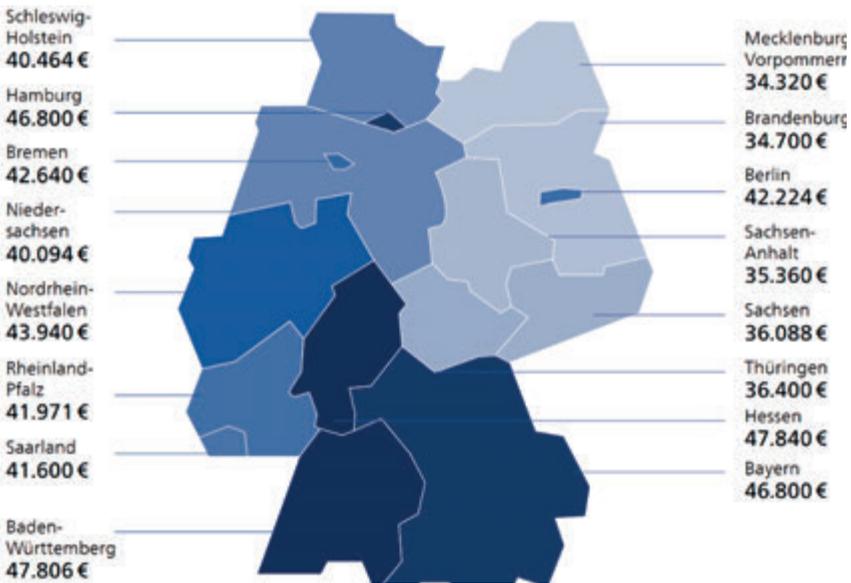


Abbildung 8: Durchschnitt aller Gehälter aller Branchen im Ländervergleich.
Quelle: STEPSTONE, 2022

Die Gehälter der Museumsmitarbeiter*innen liegen im Vergleich um ca. 15 % unter den jeweiligen Durchschnittsgehältern in den einzelnen Bundesländern. Eine Ausdifferenzierung nach der jeweils im Museum ausgeübten Tätigkeit bildet die Statistik nicht ab.

Wie verdiene ich im Vergleich zu Mitarbeiter*innen in Museen anderen Typs?

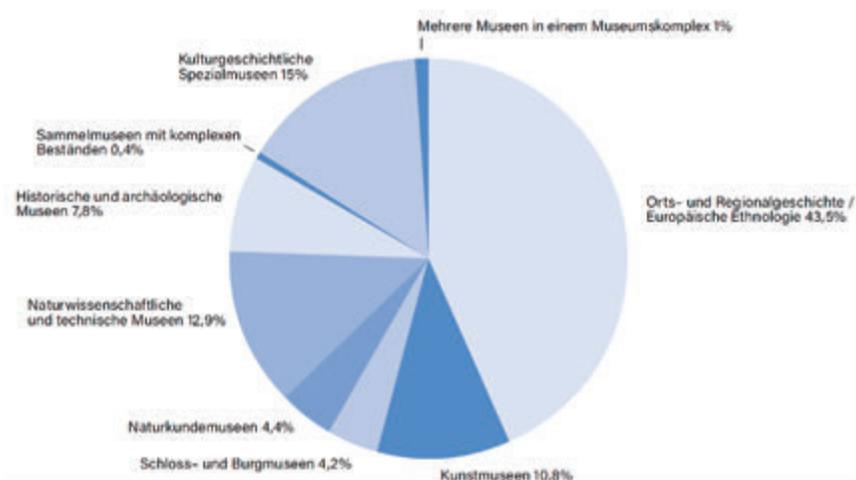


Abbildung 9: Museumstypen in Deutschland 2020 (n = 6.854, in %).

Quelle: Rahempour/Grotz, 2020, S. 37

Zahlen zur Abhängigkeit der Entgeltsituation vom Museumstyp liegen nicht vor. Meine Vermutung ist, dass dieser auch nicht entscheidend ist, sondern die oben erörterten Faktoren ausschlaggebend sind, wie z. B. der Besucher*innenzuspruch und die damit einhergehende Anzahl hauptamtlicher Mitarbeiter*innen.

Wie verdiene ich im Verhältnis zu meinen Berufserfahrungen?

Im für viele Museen geltenden Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) wird die Berufserfahrung durch die so genannten Erfahrungsstufen berücksichtigt. Im Vorgängertarifvertrag, dem Bundes-Angestellten-Tarifvertrag (BAT 1961 bis 2005 bzw. bis 2010 im Einzelnen noch gültig), wurde noch das zunehmende Lebensalter – unabhängig von der Leistung – belohnt.



Abbildung 10: Durchschnittsgehalt von Museumsmitarbeiter*innen in Abhängigkeit von ihrer Berufserfahrung. Quelle: Gehalt.de, 2023

Die monetäre Wertschätzung zunehmenden Lebensalters bzw. von Erfahrungsjahren im Beruf ist stark von der Art der geforderten Tätigkeit abhängig, auch wenn Altersdiskriminierung nicht zu dulden ist. Technische und organisatorische Maßnahmen sind meist in der Lage, Beeinträchtigungen zu kompensieren. So steigt der Krankenstand mit zunehmendem Alter; manche Berufe sind nur bis zu einem gewissen Lebensalter mit hoher Leistung ausführbar. Andere Berufe bedürfen demgegenüber gerade langjährige Erfahrung, angesammeltes Wissen oder eine immer weitere Perfektionierung von Fertigkeiten durch langjähriges Ausüben. Manche Branchen benötigen scheinbar und bevorzugen aktuelles, „frisches“ Wissen einer Ausbildung. Weitere Branchen betonen und fördern wieder Ansätze der Personalentwick-

lung, die unabhängig vom Lebensalter, aber unter Beachtung klassischer Altersgrenzen den Leistungsstand zu erhalten vermögen.

Wie verdiene ich im Vergleich zu Mitarbeiter*innen anderer Gedenk- und Kulturinstitutionen?

Beruf	Durchschnitt	Minimum	Maximum
<i>Museumsmitarbeiter*in</i>	33.600 €	27.200 €	40.400 €
Museumsaufsicht	35.000 €	27.500 €	41.500 €
Bibliotheksassistent*in	35.100 €	28.600 €	42.100 €
Fachangestellte/r Medien- und informationsdienste (Bibliothek)	36.900 €	29.500 €	44.700 €
Museolog*in	37.600 €	30.800 €	46.100 €
Aussteller*in	38.700 €	31.200 €	46.800 €
Archivar*in	40.500 €	33.400 €	46.800 €
Bibliothekar*in	40.700 €	33.100 €	48.800 €
Museumspädagog*in	41.800 €	34.800 €	50.900 €
Exhibition Manager*in	43.800 €	37.400 €	54.000 €
Museumsleiter*in	44.100 €	34.400 €	51.000 €
Art-Byer*in	44.600 €	36.500 €	53.200 €
Museumsdirektor*in	46.500 €	36.700 €	53.700 €
Dokumentar*in	46.600 €	38.300 €	55.400 €
Kurator*in	49.400 €	42.100 €	59.700 €

*Tabelle 4: Durchschnitts-Bruttogehälter ausgewählter, museumsnaher Berufe und typischer Museumsberufe im Vergleich.
Quelle: eigene Darstellung mit Daten von STEPSTONE, 2023*

Das durchschnittliche Gehalt von Museumsmitarbeiter*innen scheint gegenüber Archivar*innen und Bibliothekar*innen relativ niedrig. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es in der großen, heterogenen Museumslandschaft pro Haus i. d. R. nur eine, maximal zwei Leitungspersonen gibt, aber eine Vielzahl an Geringverdiener*innen,

wie beispielsweise Sicherheitsmitarbeiter*innen, Verkäufer*innen im Museumshop, Pförtner*innen, Nachtwächter*innen oder Aufsichtspersonen und Reinigungskräfte, die in die Statistik eingehen (Gehalt.de 2023). Da die Grundlage der statistischen Erhebung von Gehalt.de bzw. STEPSTONE nicht vollständig transparent ist, stellt sich die Frage, wie sonstige Beschäftigte einfließen.

„Gehalt Plus“ - oder: Gesamtheit materieller und geldwerter Anreize

Neben den laufenden Entgelten gibt es weitere materielle Anreize, die ergänzend zur Basisvergütung gewährt werden können, wie z. B.:

- variable (Leistungs-)Zulagen
- Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen
- Dienstwagen
- Geschenke und Incentives
- monetäre Sozialleistungen des Betriebes

Im Museumsbereich werden diese Anreize aber, wenn nicht explizit gesetzlich bzw. tarifvertraglich geregelt, nur sehr vereinzelt gewährt und sind m. E. bezogen auf die Gesamtheit der Museen unüblich.

Vergütungsgerechtigkeit

Die Frage, ob ein Vergütungssystem gerecht ist bzw. als gerecht wahrgenommen wird, ist gesellschaftlich und individuell differenziert zu beurteilen. In einem stark sozialen bzw. gar sozialistisch geprägten Gesellschaftssystem würden möglichst geringe Unterschiede als gerecht bezeichnet. In kapitalistischen, primär leistungsorientierten Systemen können gerade große leistungsbezogene Unterschiede in der Bezahlung als höchst angemessen empfunden werden.

Auch die geldmäßige Bewertung von körperlich anstrengender Arbeit (Industrie, Gewerbe, Handwerk) im Verhältnis zu eher geistig anstrengender Arbeit (Forschung, Lehre, Verwaltung) oder gesell-

schaftlich sinnvoll (Pflege, Medizin) zu eher problematisch angesehenen Tätigkeiten (Finanzen, Politik), aber auch von abgesicherten (Beamte) zu Risiko tragenden Beschäftigungen (Selbständige) kann je nach System oder individuellem Werteverständnis sehr unterschiedlich ausfallen. Regionale Gehaltsgefälle, wie geschildert als Nord-Süd, West-Ost-Gefälle oder als Stadt-Land-Gefälle im Museumsbereich, können als gerecht oder ungerecht eingeschätzt werden.

Aus allen diesen Punkten folgt eine individuelle Bewertung, die sich auf die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit der Entgeltsituation auswirkt.

Anreize und Beiträge

Die betriebswirtschaftliche Theorie geht grundsätzlich von einem individuellen Abwägen der empfundenen Beiträge des Arbeitenden mit den ihm von Organisationen angebotenen Anreizen aus. Dabei müssen sich Menschen dieser Regel nicht gesetzesmäßig oder naturgemäß unterziehen, sondern können als selbstbestimmt handelnde Menschen sich dieser Logik entziehen bzw. aktiv widersprechen.



Abbildung 11: Anreiz-Beitragstheorie und Museumsarbeit.

Quelle: eigene Darstellung

In der Regel folgen allerdings Menschen dieser Theorie, sodass ein ausgewogenes Verhältnis von Anreizen durch das Museum zu den geforderten Beiträgen entscheidend ist, um neue gute Mitarbeitende zu gewinnen und den vorhandenen Mitarbeiter*innenstamm motiviert und leistungsbereit zu halten.

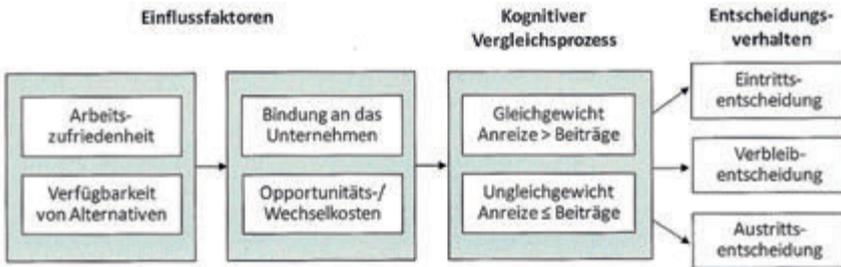


Abbildung 12: Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie auf Unternehmenszugehörigkeitsentscheidungen von Personal.
Quelle: Stock-Homburg, 2010, S. 60

Bürgergeld

Bürgergeld steht in diesem Beitrag provokant und nicht ganz korrekt definiert⁸ für ein Einkommen, das – in Nachfolge von Hartz-IV – vom Staat bezahlt wird und Lebensunterhalt und Wohnung ohne viel Bürokratie für die Zukunft sichert. Es bietet zudem die Möglichkeit, einen Minijob ohne finanzielle Nachteile auszuführen.

Laut STEPSTONE liegt das untere Gehaltsniveau von Museumsmitarbeiter*innen bei 27.200 € brutto pro Jahr; das sind ca. 1.600 € netto pro Monat.⁹ Dies liegt nahe am Bürgergeld, da von dem Gehalt auch noch eine angemessene Miete bezahlt werden muss:

Bürgergeld steht in etwa für ein Einkommen von ca. 1.600 € netto (= 502 € Bürgergeld, zzgl. ca. 520 € für eine angemessene 45-50 qm-Wohnung und zzgl. 520 € Minijob-Grenze) – bei anrechnungsfreier Minijob-Beschäftigung.¹⁰

Die im Titel und der Einleitung angesprochene provokante These, dass es Sinn machen könnte, wegen eines als ungerecht empfundenen, zu niedrigen Gehaltes lieber Bürgergeld zu beziehen anstatt zu arbeiten, kann nicht vollständig belegt werden. Wenn allerdings die Möglichkeit eines freien Mini-Jobs mit einbezogen wird, was durchaus Teil des Konzeptes vom Bürgergeld ist, so wäre der Vergleich nicht fern liegend. Allerdings ist Bürgergeld mit Auflagen verbunden, eine nachrangige Sozialleistung, nicht für die Rente wirksam und es hat das Ziel, Menschen (wieder) in Arbeit zu bringen. Es wäre populistisch, wenn von einer freien Wahl des Bürgergeldes ausgegangen wird. In weit überwiegenden Fällen lohnt sich Arbeit - im Museum - also auch finanziell.

Die Empfindung einer ungerechten Gehaltssituation ist subjektiv. Andere Faktoren - zusätzlich zu monetären Leistungen - kann und muss das Personalmanagement von Museen erkennen und aktivieren. Zurzeit ist der Museumsbereich noch in den höheren Gehaltniveaus recht gut aufgestellt, aber er muss sich agil, stabil und flexibel halten, um bei zunehmendem Fachkräftemangel, wandelnden Motivationsgründen der nachfolgenden Generationen, zunehmenden Unsicherheiten durch globale Kräfteverschiebungen und -konflikte, globalisierte Arbeitsmärkte, Inflation sowie Ressourcenmangel noch genügend monetäre und nicht monetäre Anreize bieten zu können, um neues Personal gewinnen und bestehendes Personal binden zu können.

Anmerkungen

- 1 Vgl. <https://www.merkur.de/leben/geld/buergergeld-arbeit-gehalt-lohn-geld-job-rente-hartziv-zr-92054984.html> (letzter Abruf 16. Juli 2023).
- 2 „Nach der Statistik des Instituts für Museumsforschung wurden im Jahr 2005 in der Trägerschaft von Vereinen 1.680 Museen gezählt. Dies entspricht einem Anteil von 27 % aller erfassten 6.155 Museen in Deutschland.“ (Deutscher Museumsbund 2008, S. 20)
- 3 Rolf Wiese widmet sich an anderer Stelle in diesem Band dem Thema Ehrenamt.
- 4 Zum Beispiel: breites Aufgabenspektrum, Arbeitsinhalt, Leistungsfeedback, Handlungsspielraum, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeitflexibilisierung, Personalentwicklung, Lern- und Aufstiegsmöglichkeiten, Informationen oder Kommunikation.

- 5 Zum Beispiel: Lohn, Prämien, Rente, Status, Interaktionsmöglichkeiten, Prestige oder Verantwortung.
- 6 Berechnungsbasis: TVöD Bund ab 1.4.2023, Stufe 3, Arbeitszeit 100 %, keine Kirchensteuer, 1 Kinderfreibetrag, Steuerklasse 4 (verheiratet, gleich), Krankenkasse 15,5 %. Vgl. <https://oeffentlicher-dienst.info/tvoed/bund/> (letzter Abruf 5. Juli 2023).
- 7 Zum Thema Outsourcing sei auf einen Aufsatz des Verfassers verwiesen: Servicepartner von Museen im Überblick (Rump 2012).
- 8 Das Bürgergeld-Gesetz (Änderung des Zweiten Sozialgesetzbuches, seit 16.12.2022 zur Ablösung der sog. Hartz-IV-Regelungen) hat eigentlich zum Ziel, durch Förderung von Berufsabschlüssen und Weiterbildungen den (Wieder-)Einstieg ins Berufsleben zu ermöglichen, und nicht, den Status als Nichterwerbstätige/r dauerhaft und einfach zu ermöglichen.
- 9 Berechnet mit „Brutto Netto Rechner“ von Gehalt.de am 16.7.2023 unter den Maßgaben: Berlin, keine Kinder, Steuerklasse 4, gesetzliche Krankenkasse.
- 10 Vgl. <https://www.buerger-geld.org/> (letzter Abruf 16. Juli 2023) und <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Grundsicherung-Buergergeld/Buergergeld/Buergergeld.html> (letzter Abruf 16. Juli 2023).

Literaturhinweise

- Birnkraut, G./Engel, M. (2010): Grundfragen der Existenzgründung, in: km. 10/06/2010. S. 12.
- Deutscher Museumsbund e. V. (2008): Bürgerschaftliches Engagement im Museum, Berlin.
- Deutscher Museumsbund e. V. (2019): Professionell Arbeiten im Museum, Leitfaden, Berlin.
- Gehalt.de (2023): Was verdient eigentlich ein ...? Museumsmitarbeiter/-in. <https://www.gehalt.de/beruf/museumsmitarbeiter> (letzter Abruf 15. Juni 2023).
- Institut für Museumsforschung (Hrsg.) (2020): Ausgerechnet: Museen 2020. 1. Auflage Berlin Juni 2022, Sonderhefte der Zahlen & Materialien aus dem Institut für Museumsforschung, Heft 8, Berlin.
- Kultusministerkonferenz (1995): Grundsätze für die Beschäftigung von wissenschaftlichen Kräften als Volontäre / Volontärinnen an Museen, in: Brandenburgische Museumsblätter 15/16 (1995), S. 19-21.

- Rahemipour, P./Grotz, K. (Hrsg.) (2020): Zahlen und Materialien aus dem Institut für Museumsforschung, Statistische Gesamterhebung an den Museen zu Berlin, Heft 76, Berlin.
- Rump, O. (2012): Servicepartner von Museen im Überblick, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2012): Serviceorientierung im Museum, Ehestorf, S. 59–75.
- STATISTA (2020): „Bundesrepublik Deutschland“. <https://de.statista.com/> (letzter Abruf 17. Juli 2023).
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): (2015): Beschäftigung in Kultur und Kulturwirtschaft, Sonderauswertung aus dem Mikrozensus, Wiesbaden.
- STEPSTONE (2022): Gehaltsreport 2022, Düsseldorf.
- STEPSTONE (2023): Museumsmitarbeiter/in Gehälter in Deutschland. <https://www.stepstone.de/gehalt/Museumsmitarbeiter-in.html> (letzter Abruf 15. Juni 2023).
- Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Strauss, J. (2023): Museen als attraktive Arbeitgeber. <https://www.mfk.ch/austauschen/blog/museen-als-attraktive-arbeitgeber> (letzter Abruf 13. Juni 2023).
- Thewalt, A. (2018): Gehaltscheck Museumswärter. Wird man fürs Rumstehen wenigstens gut bezahlt? Online 27.02.2018 - 09:07 Uhr. <https://www.bild.de/geld/mein-geld/bild-gehaltscheck/was-verdienen-museumswaerter-54935570.bild.html> (letzter Abruf 6. Juli 2023).

Zum Autor

Prof. Dr. Oliver Rump. 1987–1993 Studium der Volkskunde, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte sowie Geographie in Hamburg. 1989–2001 Mitarbeiter im Freilichtmuseum am Kiekeberg, seit 1993 mit Unterbrechung Lehrbeauftragter und Mitbegründer des Studienangebotes Museumsmanagement an der Universität Hamburg. 1999 Promotion mit einer Arbeit zu „Controlling für Museen“. 2001–2008 Direktor des Museums für Kommunikation Hamburg. Seit 2005 Lehrbeauftragter und Mitbegründer des Weiterbildungsangebotes Museumsmanagement an der Freien Universität Berlin. Seit 2008 Professor für Museologie/Museumsmanagement an der HTW Berlin.

Ehrenamt neu denken

Perspektiven des freiwilligen Engagements in Museen

Rolf Wiese, Winsen (Luhe)

1 Zur Einordnung des Ehrenamts

Beim jährlich stattfindenden Bürgerfest des Bundespräsidenten, oft auf Schloss Bellevue in Berlin, werden traditionell am ersten Tag sich herausragend engagierende Ehrenamtliche aus ganz Deutschland gewürdigt. Sie stehen im Mittelpunkt des Festes. „Ich wünsche mir, dass wir all diese Menschen, die sich reinhängen für andere, dass wir all die noch viel mehr ans Licht rücken ...“ (Steinmeier 2023). Neben diesem emotionalen, vom Staatsoberhaupt der Bundesrepublik Deutschland getragenen Fest gibt es viele regionale Veranstaltungen, die sich auf ihre Art bei den Ehrenamtlichen bedanken. Dabei fällt immer wieder auf, dass das Ehrenamt alle Generationen umfasst, von den Jugendlichen bis zum Alter.

Die gesellschaftliche Bedeutung des Ehrenamtes wird auch an einer Vielzahl von Studien deutlich, teils Einzelstudien, teils regelmäßige Studien. So untersucht beispielsweise der Deutsche Freiwilligensurvey (FWS) seit 1999 alle fünf Jahre das freiwillige ehrenamtliche Engagement in Deutschland. Der nächste Survey wird 2024 durchgeführt.

Zum Einstieg seien die wichtigsten Ergebnisse des Surveys von 2019 genannt (FWS 2019, S. 4): Im Verlauf der durchgeführten Surveys

von 1999-2019 stieg bei den über 65-Jährigen die Engagementquote deutlich von 18 % auf 31,2 %. Bei den 50-64-Jährigen lag die Quote bei 40,6 %. Die meisten Engagierten gab es 2019 bei den 30-49-Jährigen mit fast 45 %. Bei den 14-29-Jährigen waren 42 % engagiert.

Interessant sind auch die Ergebnisse zu den einzelnen Engagementbereichen sowie die Verteilung auf Frauen und Männer. Generell engagieren sich 13,5 % bei Sport und Bewegung. Darauf folgen drei Bereiche, die ähnlich erfolgreich sind: Kultur und Musik mit 8,6 %, der soziale Bereich mit 8,3 % und Schule und Kindergarten mit 8,2 %. Anders als viele andere Bereiche weist der Bereich Kultur und Musik keine wesentlichen Abweichungen bezüglich der Geschlechter auf. Darüber hinaus gelten die Durchschnittszahlen auch für die verschiedenen Altersgruppen, d. h. auch bei jungen Menschen von 14-29 Jahren. Dort gibt es mit 9,5 % sogar einen etwas gesteigerten Engagementwert.

Eine weitere Studie liefert Anhaltspunkte über das ehrenamtliche Engagement älterer Menschen von über 60 Jahren. Seit 1969 wurde in unregelmäßigen Abständen, zuletzt 2020/21, vom Deutschen Zentrum für Altersfragen der Deutsche Alterssurvey (DEAS) durchgeführt (Stuth 2022). Die Studie weist u. a. darauf hin, dass etwa ein Fünftel der über 60-Jährigen ehrenamtlich in der Gesellschaft aktiv ist. Einen weiteren wichtigen Aspekt erarbeitete diese Studie: Menschen fühlen sich in der Mitte der 60er Jahre um neun Jahre jünger. Dementsprechend aktiv ist gerade diese Altersgruppe im Ehrenamt.

Einen ganz anderen, indirekten Weg erschließt mit seinem Datenmaterial der noch verhältnismäßig junge, sehr engagierte Dachverband der Kulturfördervereine (DAKU 2023), der 2018 seine Arbeit aufnahm. Eine der ersten inhaltlichen Arbeiten war das Erstellen von fundierten Zahlenmaterialien. Laut aktueller Website gibt es zurzeit 16.848 Kulturfördervereine in Deutschland, von denen 86 % ausschließlich ehrenamtlich organisiert sind. In Niedersachsen sind es aktuell 1.346 Kulturfördervereine. Damit belegt das Land Platz 4 im Bundesländervergleich (DAKU 2021).

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Untersuchung des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen zur „Lage der kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen 2017/18“. Es wurde festgestellt, dass

75 % der Museen in Niedersachsen und Bremen ehrenamtlich geleitet werden und ca. 50 % als Träger einen gemeinnützigen Verein haben (Freise 2019, S. 23f.).

Dieser kurze Überblick über einige ausgewählte Studien und Untersuchungen zeigt die große Bedeutung des Ehrenamts für die kulturellen Einrichtungen und die Ehrenamtlichen selbst. Im nächsten Abschnitt werden die Wünsche und Bedürfnisse der potentiellen Ehrenamtlichen genauer untersucht.

2 Was wünschen sich Ehrenamtliche und Museen?

Ähnlich wie es Erwartungen der festangestellten Mitarbeiter*innen an ihren Arbeitsplatz gibt, so haben auch die Ehrenamtlichen Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse, die eng mit der Motivation und der Zufriedenheit zusammenhängen. Stabilität und Qualität der Zusammenarbeit von Museen und Ehrenamt werden davon maßgeblich mitbestimmt.

Anders als bei fest angestellten Mitarbeiter*innen sind ehrenamtliche Mitarbeiter*innen „freiwillig“ angestellt, meistens mit keiner Kündigungsvereinbarung. Sie stellen ihre Arbeitszeit als eine Art Zeitspende zur Verfügung.

Ältere Veröffentlichungen zum Ehrenamt gehen oft auf die angespannte finanzielle Situation vieler Museen ein und ersetzen direkt oder indirekt fehlende hauptamtliche Kräfte durch das Ehrenamt (vgl. von Knop 2006, in der Einleitung S. 141). Bei neueren Konzepten ist das Ehrenamt nicht mehr Lückenfüller, sondern ein in den strategischen Zielen des Museums verankerter Baustein der Museumsarbeit, der langfristig ausgerichtet ist und ein wichtiger Faktor für das Leistungspotential eines Museums sein kann. Damit das erreicht werden kann, müssen eine Reihe von Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Die Aufgaben eines Museums sind langfristig/dauerhaft angelegt. Um das zu realisieren, bedarf es parallel langfristig ausgerichteter Konzepte, wie z. B. ein Sammlungs- und -pflegekonzept, ein Ausstellungenkonzept, ein Bildungskonzept, ein Finanz- und Personalkonzept usw. (vgl. dazu DMB et al. 2023). Wenn ein Museum die ehrenamtli-

che Arbeit als wichtigen Teil seiner Arbeit versteht, dann sollte es auch diese strategische Ausrichtung durch ein gesondertes Konzept untermauern (Hausmann/Liegel 2018, S. 258 ff.).

Neben der Konzeptebene entscheidet die operative Ebene über den Erfolg der ehrenamtlichen Arbeit im Museumskontext. Es gilt, in der Museumsorganisation die Bereitschaft für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zu schaffen. Das Museum mit seinen Bedürfnissen und die Bedürfnisse der beiden Mitarbeiter*innengruppen sollten optimiert aufeinander abgestimmt werden. Dabei ist eine Vielzahl von einzelnen Aspekten zu bedenken, wie:

- offene Ohren haben für die Wünsche und Ideen der Ehrenamtlichen,
- Partizipation/Mitwirkung an den (ausgewählten) Museumsprozessen einplanen und ermöglichen,
- Angebotskataloge erarbeiten in Abstimmung mit den Hauptamtlichen, bei denen Ehrenamtliche eingesetzt werden,
- Einstiegsgespräche führen mit offenem Ausgang, bei denen Interessen, Kompetenzen, Stärken, Schwächen und Wünsche angesprochen werden, bis zur Vereinbarung von Probetagen und Probearbeiten,
- Feedbackgespräche, um beide Seiten näher kennenzulernen und Stärken/Schwächen und die Reaktion darauf zu erarbeiten, sowie
- Kultur der Anerkennung und Wertschätzung für die ehrenamtliche Arbeit schaffen.

Daneben gibt es vielfältige Bausteine der Corporate Culture, die individuell auf das jeweilige Haus abzustimmen sind. Vom gemeinsamen Grillabend oder Sommerfest, Exkursionen, dem Geburtstagsgruß bis hin zu Auszeichnungen usw. reicht die Palette. Der Zusammenarbeit förderlich sind beispielsweise:

- Bildung von Teams mit Festangestellten und Ehrenamtlichen,
- regelmäßiges Schulungsprogramm zu den Standards der Museumsarbeit in den Bereichen Ausstellen, Vermitteln usw.,

- Exkursionen zu anderen Museen und Einheiten, die auch mit Ehrenamtlichen arbeiten, um dort vom Museumsbetrieb zu lernen, sowie
- Möglichkeiten schaffen, etwas Zuhause zu machen (Home Office) - unter Nutzung der umfangreich vorhandenen digitalen Instrumente.

Ziel bei einer intensiven Arbeit mit Ehrenamtlichen sollte es sein, in deren alltäglichem Leben verankert zu sein und zu deren Lebensalltag zu gehören.

Neben der ehrenamtlichen Arbeit im Museum können Ehrenamtliche wichtige Multiplikatoren für das Museum sein. Wenn die Weiterempfehlung mit als das wichtigste Werbeinstrument angesehen wird, dann sind Ehrenamtliche und Mitglieder von Fördervereinen neben den zufriedenen Besuchern wichtige Parameter dafür.

3 Der indirekte Weg - Corporate Volunteering

Im Unterschied zum klassischen Ehrenamt, bei dem die Interessierten direkt mit einer Institution Kontakt aufnehmen oder auch angesprochen werden, stellen Unternehmen über betriebliche Freiwilligenprogramme ihre Mitarbeiter*innen zur Verfügung, die dann in bestimmten Institutionen ehrenamtlich arbeiten. Dabei stellen die Unternehmen ihre Mitarbeiter*innen unter Fortzahlung ihrer Bezüge den zu helfenden Institutionen kostenlos zur Verfügung. Einsatzbereiche sind oft Institutionen und Projekte, die nichts mit den fördernden Unternehmen zu tun haben.

Die konkrete Umsetzung ist unterschiedlich. Einige Unternehmen bündeln ihr Engagement im Haus und arbeiten mit einer zu fördernden Institution zusammen. Andere überlassen ihren Mitarbeiter*innen die Wahl des Einsatzortes und stellen sie für eine festgelegte Zahl an Stunden zur Verfügung. Die Leistungen der Unternehmen sind für die unterstützte Institution grundsätzlich kostenfrei.

Typische Einsätze sind Aktionstage wie der Social Day, oft unter einem Motto, wie beispielsweise acht Stunden Einsatz für den Schulwald. Dabei sind nicht nur einmalige, sondern auch mehrfache, länger-

fristige Kooperationen zwischen Unternehmen und geförderter Stelle möglich.

Dieses Verfahren ist stärker auf regelmäßige, wiederholende Arbeitsaufgaben ausgerichtet. Das Unternehmen ist dafür ein stetiger Partner. Ein Nachteil kann es sein, dass in den unterstützten Institutionen der direkte Kontakt mit den Ehrenamtlichen nicht besteht und dadurch eine inhaltliche Anbindung erschwert wird.

4 Management des Ehrenamts

Die Entscheidung zur Einführung des Ehrenamtes in einem Museum ist eine strategische Entscheidung. Analog zu den wichtigen anderen Standards der Museumsarbeit erfordert auch der Bereich des Ehrenamtes umfangreiche konzeptionelle Überlegungen. Deutlich wird das daran, dass dieser Bereich mit fast allen anderen Konzeptthemen eng verknüpft sein kann. So sollte schon im Basiskonzept, dem grundsätzlichen Museumskonzept, eine Verankerung erfolgen. Eine enge Verzahnung gibt es beispielsweise auch zum Personalkonzept.

Aufgabe des Ehrenamtskonzeptes ist es unter anderem, klare Managementstrukturen zu schaffen. Dabei können theoretisch sehr verschiedene Wege beschritten werden. In der Praxis hat sich ein Modell bewährt, bei dem die Ehrenamtlichen eine*n klare*n Ansprechpartner*in haben. Die Bezeichnungen für diese Person variieren von dem*der Ehrenamtsmanager*in bis zum*zur Ehrenamtskoordinator*in, vom Ehrenamtsbeauftragten bis zum*zur Ehrenamtsleiter*in. Wichtiger als die Bezeichnung sind die Kompetenzen und die inhaltlichen Anforderungen an diese Aufgabe, die sich teilweise mit den im zweiten Kapitel ausgeführten Wünschen überschneiden.

Die Anforderungen an den*die Ehrenamtsmanager*in sind vielfältig, da sowohl die Bedürfnisse der Ehrenamtlichen als auch die des Museums mit seinem Personalstamm einzubeziehen sind:

- sehr gute Erreichbarkeit, auch zu unkonventionellen Zeiten,
- klar definierte Aufgaben und Einordnung in die Organisation,

- hauptverantwortlich für die Basismotivation der Ehrenamtlichen durch einen kooperativen und motivierenden Arbeitsstil und hohe Präsenz bei den Einsätzen,
- Akquise von neuen Ehrenamtlichen auf unterschiedlichen Wegen, von der Ehrenamtsplattform über klassische Personalsuche über Anzeigen bis hin zur Organisation von Ehrenamtstagen usw.,
- die Alterspyramide bei der Neugewinnung beobachten,
- Erarbeitung potentieller Arbeitsbereiche mit den erforderlichen Qualifikationen inklusive der Aufgabenbeschreibungen,
- Einstellungs-(Personal)-Gespräche führen, Herausarbeiten der Interessenschwerpunkte mit den Stärken, Schwächen, Wünschen usw.,
- eine Frage ist auch der gewünschte Umfang des zeitlichen Engagements, evtl. werden Probetage vereinbart,
- für die Begrüßung beim ersten Einsatz sorgen, Zwischengespräche führen und evtl. auch ein Schlussgespräch,
- durch vielfältige Maßnahmen für Pflege und Bindung der Ehrenamtlichen sorgen, u. a. mit einer Dankeskultur, eventuellen Zielvereinbarungen, Einbezug in museumsinterne Entscheidungen (Partizipation),
- Aus- und Weiterbildung als herausragende Aufgabe. Viele Ehrenamtliche haben Lust auf Neues, angefangen bei den Standards bis hin zu Themen wie Ausstellungen, Restaurierung, Inventarisierung usw.,
- zentraler Informationstransporteur und Kommunikator aus dem Museum zu den Ehrenamtlichen sein.

Die Vielfältigkeit der Aufgaben erfordert eine klare Strukturierung, Empathie und gutes Organisationsgeschick.

5 Das neue Ehrenamt ganzheitlich gedacht

Es wird notwendig sein, neben der strategischen Ausrichtung des Ehrenamtes zukünftig auch neue Wege zu gehen. Um die Museen bzw. die Kultur ganz allgemein herum wird die ehrenamtliche Arbeit in vielen anderen Bereichen, wie z. B. im Sport, im Sozialbereich, im Naturschutz

oder der Nachhaltigkeit, intensiviert und qualitativ verbessert. Dementsprechend verstärkt sich die Konkurrenzsituation beim Gewinnen von neuen Ehrenamtlichen. Darauf können Museen mit ihrer Strahlkraft und den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten auf unterschiedliche Weise reagieren:

Bisher werden die jüngsten Ehrenamtlichen mit 16 Jahren angesprochen und viele dieser Jugendlichen bleiben später in diesem einmal gewählten Bereich. Dagegen gewinnt eine Institution ihren ehrenamtlichen Nachwuchs bereits bei den Kindern ab 6-10 Jahren: die Feuerwehr mit ihren Kinder- und Jugendfeuerwehren.

Dieses sehr erfolgreiche Modell lässt sich auch auf den Museumsbereich übertragen. Ein Weg dazu könnten Museumspfadfinder, Geschichtsretter oder Museumsscouts sein. Die Faszination erleben, Geschichte spielerisch mit den Händen und dem Kopf zu entdecken, und dies nicht als Einzelne*r, sondern als Gruppe, in der Gemeinschaft, in Camps unter der Anleitung erfahrener Erlebnispädagog*innen. Denkbar wären auch gemischte Camps mit den Eltern oder einem Elternteil. So gewonnene „Freunde“ des Museums haben zumindest die Museums-DNA in sich. Bei ihnen wäre der Schritt zum Ehrenamt, zur Mitgliedschaft im Förderverein und vielleicht zur späteren Berufswahl zumindest denkbar.

Ein weiter zu entwickelndes Ehrenamtpotential ergibt sich aus der beruflichen Übergangssituation hin zum Ruhestand. Museen könnten mit kooperierenden Wirtschafts- und Verwaltungspartnern direkt in die Unternehmen gehen und Perspektivseminare zum Museumsbereich anbieten.

Immer mehr Berufstätige wählen den Weg der Altersteilzeit bzw. des vorgezogenen Ruhestands. Weiter oben wurde ausgeführt, dass sich diese Altersgruppe neun Jahre jünger fühlt. Ein Teil dieser aktiven Berufsausscheider*innen hätte vielleicht Lust und Interesse, etwas Neues zu lernen, wie es schon viele bei Seniorenstudienangeboten machen.

Eine Brücke am Ende des aktiven Berufslebens könnte der schon vorhandene Bundesfreiwilligendienst (BFD) sein, der ausdrücklich ältere Menschen einschließt. Der BFD könnte bei diesem Konzept den Rahmen für eine Vorbereitung auf ein Ehrenamt bilden. Wenn dann

zusätzlich zu den Seminaren des BFD ein qualifiziertes Ausbildungsprogramm im Museumsbereich hinzukäme, entstünde etwas Neues: das Volontariat für Ehrenamtliche oder besser das Ehrenamtsvolontariat.

Für Menschen, in deren Leben das Ehrenamt eine besondere Rolle einnimmt, lassen sich weitere Projektideen vorstellen. So entwickelte der Verfasser im Jahre 2018 für das Freilichtmuseum am Kiekeberg im Rahmen des 2. Zukunftskonzeptes für den eigenen Förderverein die Idee eines „Ehrenamtsdorfes“, in dem das Thema Ehrenamt im Mittelpunkt steht (Wiese 2018, S. 43 ff.). Beispielgebend war das amerikanische Hafenumuseum „Mystic Seaport“, ein maritimes Museum mit 600 Ehrenamtlichen, die oft nach ihrem Berufsende aus ganz Amerika dorthin ziehen, um ihr Ehrenamt intensiv auszuleben und sich dementsprechend intensiv zu engagieren. Angepasst an die heutige Zeit könnte aus dem konzipierten Ehrenamtsdorf im städtischen Bereich ein Mehrgenerationenhaus werden, das neben anderen Schwerpunkten das Thema Ehrenamt als Leitthema hätte.

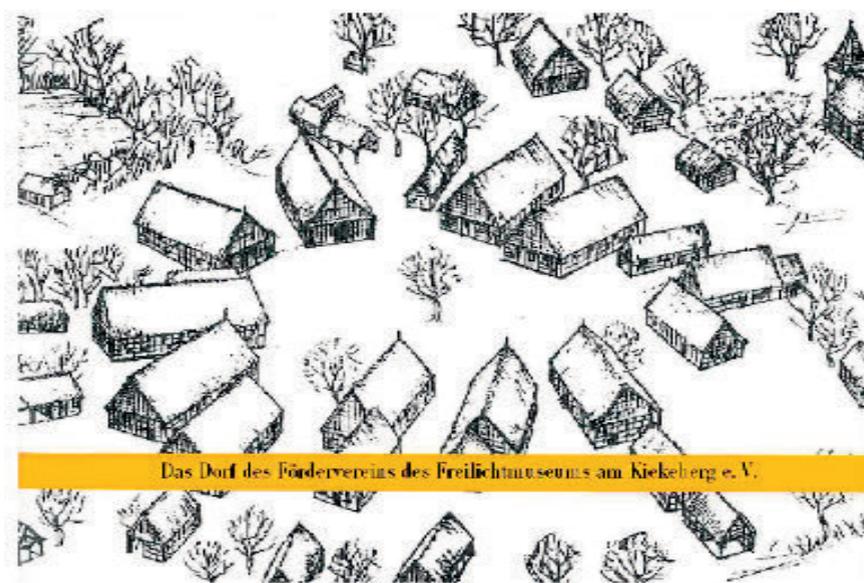


Abbildung 1: Ehrenamtsdorf, entnommen aus: Wiese, R.: 2. Zukunftskonzept für den Förderverein des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Winsen 2018, S. 43

6 Ein kleines Resümee

Zum Einstieg in das Thema wurden einige der umfangreichen Untersuchungen zum Thema Ehrenamt in unserer Gesellschaft vorgestellt. Es wurde deutlich, welche Bedeutung dieses Thema auch für die Museen hat. Um dieser Bedeutung Rechnung zu tragen, wurde die notwendige strategische und konzeptionelle Ausrichtung herausgearbeitet. Es gilt, die Idee des Ehrenamts in den Basiskonzepten der Museen zu implementieren. Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Berücksichtigung der Wünsche der potentiellen Ehrenamtlichen. Die Umsetzung erfolgt durch das Ehrenamtsmanagement, für das die wichtigsten Aufgaben herausgearbeitet wurden.

Im letzten Teil der Ausführungen wurden spezielle neue Ideen zum Ehrenamt vorgestellt. Die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung des Ehrenamts resultiert aus den sich wandelnden Bedürfnissen und Wünschen der Ehrenamtlichen, aus einer größeren Konkurrenz und Werbung um die Ehrenamtlichen und aus den sich wandelnden Anforderungen eines Museums. Museumsscouts und Kindergruppen, das Ehrenamtsvolontariat und das Ehrenamtsdorf sollen Anregungen für zukünftige Ausrichtungen sein, damit die Museen weiterhin erstrebenswerte Einrichtungen für „arbeitssuchende“ Ehrenamtliche bleiben.

Literaturhinweise

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2019): Frauen und Männer in der zweiten Lebenshälfte - Älterwerden im sozialen Wandel. Zentrale Befunde des Deutschen Alterssurveys (DEAS) 1996 bis 2017, Berlin. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/frauen-und-maenner-in-der-zweiten-lebenshaelfte-aelterwerden-im-sozialen-wandel-135042> (letzter Abruf 18. September 2023).
- DAKU Dachverband der Kulturfördervereine in Deutschland e. V. (2023). <https://kulturfördervereine.eu/> (letzter Abruf 18. September 2023).
- DAKU Dachverband der Kulturfördervereine in Deutschland e. V. (2021): IM FOKUS: Kulturfördervereine in Niedersachsen. <https://www.freiwilligenserver.de/aktuell/>

grosses-engagement-fuer-die-kultur-in-niedersachsen (letzter Abruf 18. September 2023).

Deutscher Museumsbund (DMB)/ICOM Deutschland e. V./Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (Hrsg.) (2023): Leitfaden Standards für Museen, Berlin. <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2023/07/dmb-leitfaden-standards-fuer-museen-online.pdf> (letzter Abruf 18. September 2023).

Freise, O. (2019): Fakten und Impulse. Zur Lage der kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen 2017/18, Band 1 der Schriftenreihe des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen e. V., Hannover 2019.

Freiwilliges Engagement in Deutschland (FWS) (2019): Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/engagement-und-gesellschaft/engagement-staerken/freiwilligensurveys/der-deutsche-freiwilligensurvey-100090> (letzter Abruf 18. September 2023).

Hausmann, A./Liegel, A. (Hrsg.) (2018): Handbuch Förder- und Freundeskreise in der Kultur, Bielefeld.

Steinmeier, F. W. (2023): Rede anlässlich des Bürgerfestes in Berlin 2023. <https://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Frank-Walter-Steinmeier/Reden/2023/09/230908-Buergerfest-FR-Rede.html> (letzter Abruf 18. September 2023).

Stuth, S. (2022): Deutscher Alterssurvey (DEAS): Kurzbeschreibung des SUF DEAS 2020/21, Version 1.1. Berlin, Deutsches Zentrum für Altersfragen. https://www.dza.de/fileadmin/dza/Dokumente/Forschung/FDZ_DEAS-Doku/DEAS2021_Kurzbeschreibung.pdf (letzter Abruf 18. September 2023).

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

Wiese, R. (2018): 2. Zukunftskonzept für den Förderverein des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Winsen, unveröffentlichtes Manuskript.

Zum Autor

Prof. Dr. Rolf Wiese. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg, Studium der Volkskunde mit anschließender Promotion. Seit 1985 beim Landkreis Harburg als Museums- und Denkmalpfleger, seit 1987 bis zum Eintritt in den Ruhestand 2017 Direktor

der Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg. Lehrbeauftragter an den Universitäten Hamburg und Berlin zu den Bereichen Museumsmanagement / Museologie. Initiator des Studienangebots Museumsmanagement an der Universität Hamburg. Gründungsmitglied des „Arbeitskreises Museumsmanagement“. Seit 2016 ehrenamtlicher Vorsitzender des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen. Seit 2020 ehrenamtlicher Vorsitzender des Heimat- und Museumsvereins Winsen (Luhe). Zahlreiche Veröffentlichungen zu Volkskunde, Hausforschung und Museumsmanagement.

Schriftenreihe des Arbeitskreises Museumsmanagement

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.): Museumsmenschen. Menschen für Museen begeistern. Hannover 2023, Band 25 (zugleich Band 7 der Schriftenreihe des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen e. V.), ISBN 978-3-948181-10-9

Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hrsg.): Den Museumsstandort entwickeln und stärken. Impulse, Strategien und Instrumente. Ehestorf 2020, Band 24, ISBN 978-3-935096-67-6

Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hrsg.): Erfolg durch Personal. Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen. Ehestorf 2018, Band 23, ISBN 978-3-935096-63-8

Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hrsg.): Zwischen kulturellem Reichtum und knappen Kassen. Perspektiven der Museumsfinanzierung. Ehestorf 2016, Band 22, ISBN 978-3-935096-56-0

Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hrsg.): Freunde sind unbezahlbar. Fördervereine und Freundeskreise von Museen. Ehestorf 2014, Band 21, ISBN 978-3-935096-47-8

Annika Flüchter, Giesela Wiese und Rolf Wiese (Hrsg.): Neue Perspektiven. Menschen mit Behinderung als Museumsmitarbeiter. Ehestorf 2013, Band 20, ISBN 978-3-935096-45-4

Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hrsg.): Serviceorientierung im Museum. Ehestorf 2012, Band 19, ISBN 978-3-935096-42-3

Imke Hofmeister: Das Erscheinungsbild deutscher Kunstmuseen. Corporate Design in Ausstellung, Architektur und Werbemitteln. Ehestorf 2011, Band 18, ISBN 978-3-935096-38-6

Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hrsg.): Das offene Museum. Rollen und Chancen von Museen in der Bürgergesellschaft. Ehestorf 2010, Band 17, ISBN 978-3-935096-35-5

Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hrsg.): Museumsmanagement. Eine ausgewählte Bibliographie. 2. Auflage, bearbeitet von Nadine Otto. Ehestorf 2010, Band 16, ISBN 978-3-935096-34-8

Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hrsg.): Qualität, Güte, Wertschätzung. Worauf Museen achten müssen! Ehestorf 2008, Band 15, ISBN 978-3-935096-27-0

Toby Alexandra Hentschel: Freiwillige Mitarbeit in Museen. Gesellschafts- und museumspolitische Potenziale sowie Praxisempfehlungen anhand einer empirischen Untersuchung in den USA. Ehestorf 2008, Band 14, ISBN 978-3-935096-23-2

Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hrsg.): Museum und Personal. Ehestorf 2006, Band 13, ISBN 978-3-935096-21-8

Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hrsg.): Zielgruppen von Museen: Mit Erfolg erkennen, ansprechen und binden. Ehestorf 2004, Band 12, ISBN 978-3-935096-12-7

Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hrsg.): Mit gestärkter Identität zum Erfolg: Corporate Identity für Museen. Ehestorf 2002, Band 11, ISBN 978-3-935096-05-4

Anja Dauschek: Museumsmanagement – amerikanische Strategien in der deutschen Diskussion. Ehestorf 2001, Band 10, ISBN 978-3-935096-04-6

Oliver Rump: Controlling für Museen. Ziele, Verfahren und Kontrollmöglichkeiten im Museumsmanagement. Ehestorf 2001, Band 9, ISBN 978-3-935096-03-4

Rolf Wiese (Hrsg.): Marktchancen für Museen. Ehestorf 2000, Band 8, ISBN 3-935096-00-3

Carsten Witt: Betriebscharakter und Ziele der Museen. Ehestorf 2000, Band 7, ISBN 978-3-935096-01-0

Giesela Wiese und Rolf Wiese (Hrsg.): Ziele des Museums. Ehestorf 1998, Band 6, ISBN 978-3-927521-35-3

Rolf Wiese (Hrsg.): Museumsmanagement. Eine ausgewählte Bibliografie. Ehestorf 1998, Band 5, ISBN 3-927521-32-9

Matthias Dreyer: Probleme der Museumsfinanzierung – eine kulturwirtschaftliche Bestandsaufnahme der Museen in Niedersachsen. Ehestorf 1998, Band 4, ISBN 978-3-927521-30-8

Giesela Wiese und Rolf Wiese (Hrsg.): Die Finanzen des Museums. Ehestorf 1996, Band 3, ISBN 978-3-927521-26-1

Oliver Rump: EDV im Museum. Einsatzmöglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung im kulturhistorischen Museum. Ehestorf 1994, Band 2, ISBN 3-927521-18-3

Giesela Wiese und Rolf Wiese (Hrsg.): Museumsmanagement. Eine Antwort auf schwindende Finanzmittel? Ehestorf 1994, Band 1, ISBN 3-927521-17-5

Schriftenreihe des Museumsverbandes für
Niedersachsen und Bremen e. V.

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.): Museumsmenschen. Menschen für Museen begeistern. Hannover 2023, Band 7 (zugleich Band 25 der Schriftenreihe des Arbeitskreises Museumsmanagement), ISBN 978-3-948181-10-9

Natalie Reinsch, Frauke Geyken, Cornelia Eisler, Thomas Overdick (Hrsg.): Herkunft.Heimat.Heute. Zur Musealisierung von Heimatstuben und Heimatsammlungen der Flüchtlinge, Vertriebenen und Aussiedler*innen. Oldenburg 2023, Band 6, ISBN 978-3-7308-2025-4

Barbara Magen, Natalie Reinsch (Hrsg.): Vom Ihr zum Wir. Flüchtlinge und Vertriebene im Niedersachsen der Nachkriegszeit. Hannover 2021, Band 5, ISBN 978-3-948181-06-2

Barbara Magen (Hrsg.): Heimerinnerungen nach dem Zweiten Weltkrieg. Ein Projekt zur Zukunft der niedersächsischen Heimatsammlungen aus den historisch ostdeutschen Gebieten. Hannover 2021, Band 4, ISBN 978-3-948181-04-8

Hans Lochmann (Hrsg.): Diversität und Migration im Museum. Neue Heimat in Niedersachsens Museen / Museen verbinden Welten. Hannover 2019, Band 3, ISBN 978-3-948181-01-7

Hans Lochmann (Hrsg.): Sammlungsservice – Collectiewacht – Collectionservice. Die museale Sammlungspflege im Netzwerk bewältigen. Hannover 2019, Band 2, ISBN 978-3-948181-02-4

Oliver Freise (Hrsg.): Fakten und Impulse. Zur Lage der kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen 2017/2018. Hannover 2019, Band 1, ISBN 978-3-948181-00-0



Museumsverband

Niedersachsen und
Bremen e.V.

MUSEUMS
MANAGEMENT

ISBN 978-3-948181-10-9

Wie kann es gelingen, Menschen für Museen zu begeistern? Welche Anforderungen stellen die sich stetig wandelnden unterschiedlichen Bedürfnisse, Wünsche, Interessen, Beweggründe und Erwartungen an Museen?

Welchen Gewohnheiten und Verhaltensweisen unserer Gesellschaft stehen Museen in der Zukunft gegenüber? Haben Museen ausreichende Offenheit, Innovationskraft sowie den Veränderungswillen, um darauf einzugehen?

Die Beiträge der 16. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement befassen sich mit den vielfältigen Beziehungen zwischen Museen und Menschen – vom Mitarbeitenden bis zum Nutzenden.