

Museumsverband  
Niedersachsen und  
Bremen e.V.

# museums:zeit

2024 / Vom Fach. Museumspersonal heute und morgen



## Jahrestagung

---

Dr. Jens Bortloff

**Personal in Museen.  
Investieren in die  
wichtigste Ressource**

Seite 8

## Personal

---

Anne Gemeinhardt

**Museumsnutzer\*innen  
ernst nehmen.  
Ein Interview**

Seite 42

## Jubiläum

---

Jannikhe Möller

**Die inspirierende Vielfalt  
der Kunst. 30 Jahre  
Kunstmuseum Wolfsburg**

Seite 62

# **museums:zeit**

Mitteilungsblatt Neue Folge Bd. 81,  
Jahrgang 2024

Vom Fach.  
Museumspersonal  
heute und morgen

# Editorial

## Liebe Kolleginnen und Kollegen,

### Prof. Dr. Rolf Wiese

Vorsitzender  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

### Dr. Thomas Overdick

Geschäftsführer  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

„Vom Fach“ – unter diesem Motto haben wir uns auf unserer diesjährigen Jahrestagung im Nordwestdeutschen Museum für IndustrieKultur, Delmenhorst mit der aktuellen Lage und den zukünftigen Herausforderungen der Arbeit im Museum auseinandergesetzt. Dass das Personal die wichtigste Ressource der Museen ist, liest man in den einschlägigen Publikationen immer wieder. Der Deutsche Museumsbund identifiziert in seinem 2019 herausgegebenen Leitfaden „Professionell arbeiten im Museum“ fünfzig verschiedene Tätigkeitsprofile als Bestandteile der aktuellen Museumsarbeit. Die Zahl ist ein eindrucksvoller Indikator für eine riesige Aufgabenvielfalt mit einem hohen Professionalisierungsgrad.

Tatsächlich dürfte kaum ein Arbeitsfeld so vielfältig sein wie das Museum. Hier treffen sich wissenschaftliches und technisches Personal, Führungs- und Verwaltungskräfte, Vermittlungs- und Veranstaltungsprofis, Service- und Aufsichtskräfte sowie Volontär\*innen und Freiwillige. Interdisziplinäre Teams setzen kreative Energien frei. Dabei erfordern aktuelle technische Entwicklungen und gesellschaftliche Erwartungen immer wieder neue Kompetenzen. Gleichzeitig ist der zunehmende Fachkräftemangel auch im Museum längst angekommen. Und auch schon vor dieser besorgniserregenden Entwicklung ist die zum Teil prekäre Personalausstattung vieler Museen wohl eines der häufigsten Monita, die wir im Rahmen der Zertifizierung mit dem Museums-gütesiegel feststellen. Ein Grund mehr, sich mit Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung im Museum zu befassen.

„Die Museen der Zukunft brauchen Personal mit Zukunft“, erklärt Dr. Jens Bortloff, stellvertretender Direktor und kaufmännischer Leiter des TECHNOSEUMs Mannheim in seiner Keynote, in der er die Folgen der stetigen Aufgabenzunahme im Museum reflektiert. In vier Foren haben wir anschließend Fragen zu den wachsenden Anforderungen in den Bereichen Ausbildung, Führung, Weiterbildung und Ehrenamt diskutiert. Die Beiträge und die Diskussionen der Tagung haben uns als Verband viele konstruktive Impulse zur Weiterentwicklung unseres Beratungs- und Qualifizierungsangebots gegeben. Konkret

wollen wir zum einen auf den aktuellen Generationswechsel in den Leitungspositionen vieler niedersächsischer und bremischer Museen reagieren und die jungen Kolleginnen und Kollegen in der Bewältigung ihrer neuen Aufgaben unterstützen. Zum anderen beobachten wir mit großer Sorge die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Zukunftsfähigkeit vieler ehrenamtlicher Museen. Hier wollen wir das Freiwilligenmanagement der Vereine stärken. Wir halten Sie über unseren Newsletter über die Entwicklung dieser Projekte auf dem Laufenden.

Wertvolle Erkenntnisse zum Selbstverständnis ehrenamtlicher Museumsmacher\*innen bietet die Dissertation „Museumsbilder“ von Dr. Carolin Krämer, die wir passend zur Tagung in unserer Schriftenreihe veröffentlicht haben und die über unsere Webseite erhältlich ist. Zu guter Letzt freut es uns, dass es dem Verband gelungen ist, an der Georg-August-Universität Göttingen ein neues Studienmodul Museumsmanagement zu etablieren, das im Sommersemester 2024 gestartet ist. Mit diesem Engagement will der Verband einen Beitrag leisten, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Für die Unterstützung der Finanzierung der Lehraufträge bedanken wir uns bei unserem Partner ERCO Leuchten GmbH.



**Museumsverband  
für Niedersachsen  
und Bremen e. V.**  
Rotenburger Straße 21  
30659 Hannover

0511 21 44 98 3  
info@mvn.de  
www.mvn.de



## 1. Beiträge der Jahrestagung aus dem Nordwestdeutschen Museum für IndustrieKultur 2024

- S. 6 Falko Mohrs  
(Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur)  
**Arbeit in Museen – Fachpersonal stärken**
- S. 7 Carmen Emigholz  
(Freie Hansestadt Bremen)  
**Von Museen und Menschen. Warum gute Personalentwicklung ein Gebot der krisenhaften Stunde ist**
- S. 8 Dr. Jens Bortloff  
(TECHNOSEUM Landesmuseum für Technik und Arbeit)  
**Personal in Museen. Investieren in die wichtigste Ressource**
- S. 10 Katharina Kurz  
(MVNB)  
**Quo vadis Personalentwicklung? Ausbildung, Führung, Ehrenamt, Weiterbildung und Qualifizierung im Fokus**
- S. 12 Dr. Thomas Overdick  
(MVNB)  
**Nachwuchsarbeit gegen Fachkräftemangel. Anforderungen an die akademische Ausbildung und das Volontariat**
- S. 14 Dr. Jens Bortloff  
(TECHNOSEUM Landesmuseum für Technik und Arbeit)  
**Der klassische Weg ins Museum. Das wissenschaftliche Volontariat an Museen**
- S. 15 Sandra Hesse  
(MVNB)  
**Situativ und mit Haltung führen. Dimensionen und systemische Grenzen guter Führung**

- S. 17 Dr. Yvonne Schülke  
(Landesstelle für Museen Baden-Württemberg)  
**Freude an Leitung und Leitungskompetenz! Das Mentoringprogramm der Museumsakademie an der Landesstelle für Museen Baden-Württemberg**
- S. 18 Katharina Kurz  
(MVNB)  
**Lernende Organisationen. Weiterbildung, Qualifizierung und Motivation als Antwort auf ein sich wandelndes Museumsverständnis**
- S. 20 Dominique Ortmann  
(Braunschweigisches Landesmuseum)  
**Wie viel Apokalypse darf es sein? Weiterbildung als Akt der Selbstermächtigung**
- S. 21 Dr. Thomas Overdick  
(MVNB)  
**Freiwilligenmanagement als Führungsaufgabe. Gelingensfaktoren für ehrenamtliche Museumsarbeit**
- S. 23 Monika Fricke  
(Landkreis Leer)  
**„Löppt! Mitnanner.“ Für ein ehrenamtliches Engagement begeistern**

## 2. Der Museumsverband berichtet

- S. 24 Sandra Hesse  
(MVNB)  
**ECHT GUT! Verdiente Auszeichnung mit dem Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen**
- S. 26 Dr. Thomas Overdick / Katharina Kurz  
(MVNB)  
**Vorzeigeprojekt Museumsschule. Bilanz und Ausblick**
- S. 28 **Statements zur Museumsschule von Förderern und Teilnehmenden**



- S. 29 Dr. Thomas Overdick / Prof. Dr. Rolf Wiese (MVNB)  
**Göttinger Studierende bald museumsreif. Museumsverband und Universität Göttingen starten neues Zertifikatsprogramm „Museumsmanagement“**
- S. 30 Dr. Thomas Overdick (MVNB)  
**Digital-analoge Strategien. Pilotprojekt zur digitalen Zukunftsfähigkeit niedersächsischer Museen**
- S. 32 Dr. Katja Pourshirazi (Overbeck-Museum)  
**Gemeinsam noch stärker. Gründung der Regional AG Bremen/Bremerhaven**
- S. 33 Dr. Stephan Lütgert (Deutsches Erdölmuseum Wietze)  
**Industriekultur – ein übersehene Erbe? Neuer Arbeitskreis Industriemuseen in Niedersachsen gegründet**
- S. 34 Tammo Hinrichs (Museum am Marstall)  
**Klein, aber digital. Digitale Museums-Toolbar und Museumsnetzwerk unterstützen kleine Museen in der Digitalisierung**
- S. 36 Amke Wollers (Stiftung Niedersachsen)  
**Museen im digitalen Zeitalter. Stiftung Niedersachsen startet Förderprogramm für digitale Vermittlungsangebote**
- S. 38 Dr. Claudia Andratschke (Landesmuseum Hannover)  
**Niederländisch-Indien in Niedersachsen? Ein Verbundprojekt zur Erforschung von kolonialzeitlichen Sammlungen aus Indonesien**

### 3. Aus der Museumslandschaft in Niedersachsen und Bremen

#### 3.1 Personal

- S. 40 Dr. Thomas Overdick (MVNB)  
**Nachruf auf Dr. Stephan Huck. 19.2.1970 – 6.1.2024**
- S. 42 Interview  
**„Museumsnutzer\*innen ernst nehmen.“ Anne Gemeinhardt, neue Direktorin der Museen für Kulturgeschichte Hannover**
- S. 44 Interview  
**„Das Welterbe in die Zukunft führen.“ Johannes Großewinkelmann, neuer Geschäftsführer des Weltkulturerbes Rammelsberg und Direktor der Stiftung Welterbe im Harz**
- S. 46 Interview  
**„Freiheit und Intuition.“ Wilko Austermann, neuer Leiter des Museums gegenstandsfreier Kunst in Otterndorf**
- S. 47 Interview  
**„Transformationsträger\*innen stärken.“ Silke Feldhoff, neue Programmleiterin Museum an der Bundesakademie Wolfenbüttel**

#### 3.2 Neueröffnungen Museen / Dauerausstellungen

- S. 48 Prof. Dr. Antje Sander (Schlossmuseum Jever)  
**Wetterfahne, Zeitkapsel & stolze Handwerker: Die Restaurierungsarbeiten am Schlossturm zu Jever**



- S. 50 Dr. des. Zofia Durda / Nicole Naumann  
(Freilichtmuseum am Kiekeberg)  
**Ein Haus als Familiengedächtnis. Das Quelle-Fertighaus aus Winsen (Luhe) im Freilichtmuseum am Kiekeberg**
- S. 52 Dr. Lara Weiss / Dr. Andrea Nicklisch /  
Stefanie Bölke / Dr. Stefan Bölke  
(Roemer- und Pelizaeus-Museum Hildesheim)  
**Neue Dauerausstellung „Es ist angerichtet“. Eine kulinarische Reise durch die Zeit im Roemer- und Pelizaeus-Museum Hildesheim**

### 3.3 Projekte

- S. 54 Heike Duisberg-Schleier / Katharina Groth  
(Kunststätte Bossard)  
**Vom Künstlerhaus zum Museum. Das Museum Kunststätte Bossard. Gesamtkunstwerk und Lernort**
- S. 56 Arne Homann / Antje Ahrens  
(Städtisches Museum Schloss Salder)  
**Freiwillige Rückgabe ohne Vorbehalt. Städtisches Museum Schloss Salder restituiert huastekische Kulturgüter an Mexiko**
- S. 58 Tammo Hinrichs  
(Museum am Marstall)  
**Raus ins Digitale. Das Museum im Marstall erweitert seinen Museumsraum mit Digital Outreach**

### 3.4 Auszeichnungen und Museumsjubiläen

- S. 60 Kirsten Karg  
(Niedersächsische Sparkassenstiftung /  
VGH-Stiftung)  
**Ein Schatz, der betreut sein will. Das Joachim-Ringelnatz-Museum in Cuxhaven erhält den Museumspreis 2024 des hbs kulturfonds**

- S. 62 Jannike Möller  
(vormals Kunstmuseum Wolfsburg)  
**Die inspirierende Vielfalt der Kunst. 30 Jahre Kunstmuseum Wolfsburg**
- S. 64 Friederike Quander  
(Kunsthalle Bremen)  
**Ein Ort für die Kunst. 175 Jahre Kunsthalle Bremen**

### 3.5 Tagungen

- S. 66 Katharina Kurz  
(MVNB)  
**Kulturvermittlung neu denken: KI x Kultur. Fachtagung rund um Kompetenzen für eine zukunftsweisende Vermittlungspraxis**
- S. 67 Dr. Jan Willem Huntebrinker / Katharina Rüniger  
(Museen für Kulturgeschichte Hannover)  
**„Museum außer Haus!“ Tagung vom 2.-3.11.2023 im Historischen Museum Hannover und Hafven**
- S. 68 Daniela Koß  
(Stiftung Niedersachsen)  
**Vom Wissen zum Handeln – NOW! Nachhaltigkeitsfonds der Stiftung Niedersachsen**
- S. 70 Dr. Matthias Dreyer  
(Stiftung Niedersachsen)  
**Kulturfördervereine in Deutschland. DAKU legt neues Impulspapier zu Herausforderungen und Perspektiven vor**

# Arbeit in Museen – Fachpersonal stärken

## Grußwort des Niedersächsischen Ministers für Wissenschaft und Kultur

### Falko Mohrs

Niedersächsischer  
Minister für Wissen-  
schaft und Kultur

Menschen, die in Museen arbeiten, sind ein hohes Gut für ihre Häuser. Sie garantieren qualitätsvolle Museumsarbeit. Das gilt für die hauptamtliche Belegschaft genauso wie für ehrenamtlich Engagierte. Sie zum Thema einer Jahrestagung des Museumsverbands zu machen, ist naheliegend.

Museen balancieren zwischen Ansprüchen, die sie selbst und die Gesellschaft an sie stellen: Einerseits ist ihnen unser Kulturerbe anvertraut, das sie sammeln, bewahren, erforschen und schützen. Damit stehen sie für Beständigkeit und Dauer. Andererseits wird von ihnen erwartet, sich mit der Gesellschaft weiterzuentwickeln und auf neue Themenfelder zu reagieren.

Das Gelingen dieses täglichen Balanceakts liegt vor allem in den Händen von motivierten und qualifizierten Mitarbeitenden.

Museumsarbeit kommt an gesellschaftlichen Entwicklungen nicht vorbei, in der Stadt wie auch auf dem Land. Museen stehen vor den gleichen Herausforderungen wie die Gesamtgesellschaft. In diesem Prozess stellen sich wichtige Fragen: Wie lässt sich Wandel gestalten? Welche Schwerpunkte kann ein Museum setzen? Welche Rahmenbedingungen, welche Kooperationen und welche Infrastruktur braucht es dafür?

Ebenso relevant sind die grundlegenden Fragen wie: Wer sind wir? Was wollen wir? Wohin gehen wir? Liegt vor uns eine Terra Incognita oder wandern wir auf altbekannten Pfaden? Was muss neu oder anders gedacht werden?

In diesem Jahr stellten sich die Teilnehmenden der Jahrestagung diese Fragen mit Blick auf das Fachpersonal in Museen.

Der Vermittlungsauftrag von Museen gewinnt zunehmend an Bedeutung: Stärker als in der Vergangenheit stehen sie vor der Aufgabe, als Orte der Bildung, der Diskussion, der Identitätsstiftung und der Begegnung die gesamte Bevölkerung zu erreichen. Auch die Vereinnahmung des Heimat-

begriffes, der besonders für Heimatmuseen und Heimatstuben von grundlegender Bedeutung ist, durch Rechte abzuwehren, ist eine der aktuell großen Herausforderungen.

Voraussetzung für die Bewältigung dieser Aufgaben ist und bleibt neben gutem Personal, Konzepten und Anbindung an die Gesellschaft auch die wissenschaftliche Forschung als Grundlage einer soliden Museumsarbeit. Besonders für mittlere und kleinere Einrichtungen ist die Umsetzung von Forschungsvorhaben oftmals schwierig.

Mit dem Programm „Pro\*Niedersachsen – Kulturelles Erbe – Sammlungen und Objekte“ fördert das Land gezielt die Erforschung des niedersächsischen Kulturerbes. Dabei geht es neben den musealen Sammlungen auch um Archive und Bibliotheken. Ziel ist hierbei, die kulturelle Überlieferung in Niedersachsen zu erschließen, zu erforschen und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Damit sollen neue Impulse für die Erforschung des kulturellen Erbes in Niedersachsen gesetzt werden. An den 22 Forschungsvorhaben, die eine Förderung in der Pilotlinie erhalten, sind 18 Museen beteiligt. Aktuell wird in allen Projekten intensiv geforscht. Die Linie wird noch in diesem Jahr evaluiert und notwendige Anpassungen werden vorgenommen. Ihre Fortführung ist geplant.

Die Vertreterinnen und Vertreter der Museen wissen, dass eine klare Positionierung nach innen und nach außen ihre Einrichtungen stärkt. Eine wissenschaftlich fundierte Betrachtung der Museumssammlungen ist hierfür unabdingbar. Neben zusätzlichen Forschungsprojekten muss die kontinuierliche wissenschaftliche Arbeit des Fachpersonals in den Häusern stehen. Eine wichtige Unterstützung ist dabei das Museumsgütesiegel des MVNB, das dabei hilft, die eigene Arbeit zu hinterfragen und zu optimieren.

Für das Land Niedersachsen ist der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen seit Jahren ein unverzichtbarer Partner in der Arbeit mit und für Museen.



**Niedersächsisches  
Ministerium  
für Wissenschaft  
und Kultur**  
Leibnizufer 9  
30169 Hannover

www.mwk-  
niedersachsen.de

# Von Museen und Menschen

## Warum gute Personalentwicklung ein Gebot der krisenhaften Stunde ist

**Carmen Emigholz**

Staatsrätin für Kultur  
Bremen

In Zeiten der Desinformation ist die Vermittlung kulturhistorischen Wissens besonders wichtig. Das zeigt auch diese Anekdote: Am 10. Juni wies die Bremer Tageszeitung *Weser-Kurier* alarmiert auf einen Personalmangel hin, der die kulturelle Überlieferung zu gefährden drohe: „In Bremen fehlen historische Stadtführer“, heißt es da. So dringend, ja händeringend würden seit der Pandemie Nachtwächter gesucht, die – mit Laterne, Hellebarde, lauter wie launiger Stimme – Touristen durch die Altstadt geleiten, dass die Einstellungskriterien weniger strikt gehandhabt würden als vormals. Schon wer vor Gruppen souverän zu sprechen vermag, hat dem Vernehmen nach gute Chancen auf Ausbildung und Anstellung. Mit einer Ausnahme: „Aus Gründen der historischen Authentizität“ bleiben Frauen ausgesperrt von diesem Infotainment-Job im 21. Jahrhundert.

Nur und immerhin strukturell ähnelt die oben geschilderte desolante Lage dem notorischen Nachwuchsproblem hiesiger Museen. Denn die sollten keinesfalls Abstriche bei Qualifikation und Förderung machen. Geeignetes und geneigtes Personal ist kategorisch unverzichtbar, um angemessene Modellierungen und ansprechende Präsentationen einer kulturhistorisch gelesenen Vergangenheit und Gegenwart ins Werk zu setzen. Dabei stellt sich mit der Frage nach zeitgemäßen Ausbildungswegen in den Museumsberufen zugleich jene nach zukunftsfähigen Formen und Foren des Wissenstransfers an der dynamischen Schnittstelle von Mensch und Maschine.

Die Jahrestagung des Museumsverbands hat diesen Aspekt für die niedersächsische und bremische Museumslandschaft intensiv inspiziert. Die Herausforderungen durch mediale Paradigmenwechsel und veränderte Rezeptionsüblichkeiten sind immens und folgenreich für ein in stetem Wandel begriffenes Berufsbild. Umso wichtiger ist es, den Fachkräftemangel im Museum abzuwenden. Konstruktive Vernetzung ist deshalb das Gebot der Stunde. Ich freue mich, dass unsere Museen ihre Zusammenarbeit 2023 intensiviert haben, als sie eine Regionale Arbeitsgemeinschaft Bremen/Bremerhaven unter

dem Dach des MVNB gründeten, um ihre Schlagkraft in herausfordernden Zeiten zu erhöhen.

Das Zusammenspiel der Regional-AGs mit dem Verband rückt sowohl die Bedarfe der Museen als auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden stärker in den Fokus. Das eröffnet die Möglichkeit, Qualifizierungsangebote zu optimieren, einzelne Häuser in Notlagen durch kollektive Beratung und situative Hilfsangebote zu unterstützen und überdies ehrenamtliches Engagement stärker zu fördern. Dass dieser Vernetzungsgedanke in der bremischen und niedersächsischen Museumslandschaft durch ein Gütesiegel manifestiert wird, sollte uns als Zeichen der Zuversicht in krisenhaften Zeiten gelten.

Museen bedürfen der Zuwendung und Stärkung, weil sie geschätzte und nachweislich glaubwürdige Orte demokratischer Bildung sind. Laut einer im April 2024 veröffentlichten Studie des Instituts für Museumsforschung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz genießen sie „höchstes Vertrauen“. Neutralität gilt gleichsam als Vorzeige-Tugend von Sammlungen und Ausstellungen. Zudem wird den Museen zugetraut, gesellschaftliche Zusammengehörigkeit zu stärken.

Vertrauen in die Präsentation von Exponaten und in die Vermittlung von Inhalten setzt Vertrauen in die Menschen voraus, die diese Exponate sichern und bewahren, sie zeigen und kommentieren. Umso mehr unterstütze ich den Beitrag der Jahrestagung, in dem Jens Bortloff Personal als wichtigste Ressource der Museen bezeichnet hat. Engagierte Museumsmitarbeiter – hauptberufliche wie ehrenamtliche – sind das vertrauenswürdige Fundament der Ausstellungshäuser. An ihrer Förderung bemessen sich neben der Glaubwürdigkeit der Kulturinstitution Museum auch deren Leistungsvermögen und Wettbewerbsfähigkeit. Geschulte Menschen, die orientierungsdienliche Schneisen in das Informationsdickicht schlagen, sind das lohnendste Investment auf dem Weg in eine medial irritierende, wenn nicht gar irrlirternde Zukunft.



**Freie Hansestadt  
Bremen  
Der Senator für  
Kultur**  
Altenwall 15/16  
28195 Bremen

0421 36 12 20 4  
office@kultur.bremen.de  
www.kultur.bremen.de

# Personal in Museen

## Investieren in die wichtigste Ressource

Dr. Jens Bortloff spricht auf der Jahrestagung des MVNB.

© Ulrich Pucknat



### Dr. Jens Bortloff

Kaufmännischer Geschäftsführer und Vizedirektor des TECHNOSEUM Mannheim



**TECHNOSEUM**  
Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim  
Stiftung des öffentlichen Rechts  
Museumsstraße 1  
68165 Mannheim

0621 42 98 77 9  
jens.bortloff@technoseum.de  
www.technoseum.de

Zu Beginn ein Gedankenspiel mit dieser hypothetischen Frage: Ein Headhunter kommt auf Sie zu und hat zwei Angebote als Museumsleitung in der gleichen Stadt und mit gleichem Gehalt. Eines ist ein Museum mit exzellenter Sammlung, aber keinem so guten Personal, wie Sie wissen. Das andere hat eine nicht so gute Sammlung, dafür aber exzellentes Personal. Für welche Stelle entscheiden Sie sich? Bevor Sie entscheiden, würde ich Ihnen gern einige meiner Gedanken zum Thema Personal im Museum näherbringen. Eingangs möchte ich über die von mir sogenannte *kulturelle Wertschöpfung* sprechen. Sie kennen die hohe Wertschöpfung in der Autoindustrie, wenn ich den Namen „Porsche“ erwähne. Ein solches Auto besteht, vereinfacht gesagt, aus Aluminium, Stahl, Plastik, Computerchips und vielen Meter Kabel. Aus Einzelteilen wurde ein besonders begehrenswertes Objekt geschaffen, freilich auch auf Grundlage guter Pläne und guter Materialien. Die Wertschöpfung ist hier unglaublich hoch, da hohes Ansehen, hohe Nachfrage und auch hohe Qualität zu einem hohen Preis führen.

### Hohe kulturelle Wertschöpfung im Museum

Aber kann es nicht auch im Museum eine hohe Wertschöpfung geben? Wenn mit exzellenten Konzepten den Menschen anhand von Exponaten (als Objekte wie *hands-on*) Wissen vermittelt wird, das im besten Fall einen wichtigen Erkenntnisprozess auszulösen imstande ist? Zum Beispiel erkennt jemand, der unter Flugangst leidet, warum ein Flugzeug eigentlich fliegt, und baut dadurch diese Angst ab, oder im gleichen Technikmuseum wird jemand angeregt, sich mehr für technische Fragen zu interessieren, und studiert daher später Physik oder ergreift einen technischen Beruf. Im kulturhistorischen Museum hat jemand durch eine bestimmte Erkenntnis ein lästiges Vorurteil abgelegt und geht nun ganz anders damit um. Oder durch eine Führung im Kunstmuseum erhält jemand Zugang zu einem zuvor verschlossenen Thema, entdeckt dies für sich und zieht große Vorteile daraus für sein Leben.

Wer hebt diese Werte? Es ist das Personal, das damit die höchste Bedeutung erlangt, denn wie man mit Objekten umgeht, welche Ideen man hat und wie diese realisiert und tatsächlich Menschen gegenüber vermittelt werden, geschieht nur durch das Personal.

### Die Realität für das Museumspersonal

Aber: Wie ist die Realität für das Museumspersonal? Dessen Motivation ist, wie oft im Kulturbereich, enorm hoch. Nicht selten wird sie sogar ausgenutzt, zuweilen sogar missbraucht. Aber diese Motivation und deren Anerkennung allein reicht noch nicht. Denn die Belastungen für das Museumspersonal sind vielfältig.

Da ist zum einen die Vergütung, die, da die meisten hauptamtlich geführten Museen in öffentlicher Hand sind, durch den TVöD oder den TV-L bestimmt werden. Diese Tarifwerke weisen zu oft leider eine wesentlich geringere Vergütung auf als in vergleichbaren Berufen in der Wirtschaft. Hinzu kommt, dass die Eingruppierungsregelungen antiquiert und mit den Anforderungen eines modernen Museums nicht stimmig sind. Denn die Anforderungen an das Personal steigen seit Jahren und ein Ende ist nicht abzusehen. Mobiles Arbeiten, Agilität, familiäre und gesundheitliche Bedürfnisse sowie der gesamte Bereich *Compliance* machen vor allem den Führungskräften das Leben schwer. Zum Beispiel Arbeitsschutz: Nur leicht überspitzt gesagt, wenn Sie alle relevanten Arbeitsschutznormen lesen und umsetzen wollten, gäbe es keine Zeit mehr, die Ausstellung aufzubauen. Diese Erkenntnis hatte schon einer der ersten Kulturmanager der Geschichte: „Wenn man alle Gesetze studieren sollte, so hätte man gar keine Zeit, sie zu übertreten.“ Diesen Aphorismus des Juristen Goethe kann ich persönlich nur zu gut bestätigen. Hinzu kommen ein immer intensiver werdendes Berichtswesen, der Datenschutz und die Informationssicherheit, aber schließlich auch die inhaltlichen Aufgaben, welche wesentlich größer geworden sind, denken wir an Digitalität, Outreach und die ökologische Nachhaltigkeit. Einzelnen sind alle Bereiche wichtig, in der Gesamtschau aber erscheinen sie als zu viel. Weitere Themen zeichnen sich ab, im sozialen Bereich etwa die Verringerung der Einsamkeit, der gesellschaftliche Zusammenhalt und Demokratieförderung. Wofür Museen alles gut sein sollen...

Das große Problem des Fachkräftemangels erreicht nun auch die Museen, und zwar auch in ihren Kernbereichen. Schon längst ist dieses ein Problem im Bereich Technik, IT und Verwaltung. Dies wird auch ein Problem in den museumsspezifischen Bereichen werden. Viele Museen erzielen auf ihre Stellenanzeigen hin tendenziell weniger Bewerbungen und auch tendenziell schlechtere. Interessenten für Studiengänge der Museologie werden mittlerweile gesucht.

### Die Museen in der Klemme zwischen Mangel und Möglichkeiten

Damit stelle ich fest: Die Museen befinden sich in der Klemme zwischen Mangel und Möglichkeiten. Den Mangel kann man nicht ändern, die Möglichkeiten ja. Was kann man ändern und was muss man ändern? Es braucht eine grundsätzliche Neuorientierung der Haltung zum Personal, und dies angefangen beim Träger: Personal ist nicht „eh da“. Das Personal gehört rigoros in den Mittelpunkt gerückt, nicht

etwa Neubauten oder Sonderprojekte, auch nicht die Sammlung. Personal braucht Rückhalt zum einen bei der Museumsleitung, zum anderen in der Politik.

Der eingangs erläuterte Aufgabenzuwachs muss daher auch mehr Personal zur Folge haben. Zu oft wird die hohe Motivation der Museumsbeschäftigten ausgenutzt, wenn immer mehr Aufgaben übertragen werden, ohne an eine personelle Aufstockung zu denken. Die Tätigkeitsmerkmale in den Entgeltordnungen der Tarifverträge müssen, da nur in einem geringen Maße geschehen, an die heutigen Anforderungen angepasst werden. Im Grunde basieren unsere Tarifverträge auf dem Reichsangestelltentarifvertrag (RAT), dessen 100-jähriges Jubiläum wir in diesem Jahr feiern könnten. Auf dem RAT baute der BAT (Bundesangestelltentarifvertrag) aus dem Jahr 1964 auf. Der neue TVöD und der TV-L sollten eigentlich Verbesserungen bringen, was aber leider nicht geschehen ist. Stattdessen gibt es insbesondere im Bereich TV-L Verschlechterungen. Ein Problem der kommunalen Museen ist auch das Abstandsgebot. Hier kommt es oft zu einem Dilemma zwischen der richtigen Eingruppierung und der Beachtung der Eingruppierung der vorgesetzten Person im Kulturdezernat.

Entscheidend wird auch die Förderung der Aus- und Fortbildung sein. Neue Führungskräfte müssen sich vorbereiten, überall muss das Wissen aktuell gehalten, digitale Kompetenz gewonnen bzw. aktualisiert werden. Dafür braucht es Zeit und damit Personal. Bei der Besetzung von Leitungspositionen muss es mehr auf Managementfähigkeit und Führungsbegabung ankommen als auf fachliche Kompetenz. Gerade im Hinblick auf den Fachkräftemangel ist auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, welche im öffentlichen Dienst zwar bereits prinzipiell schon gut ist, noch mehr Wert zu legen. Hier möchte ich das Stichwort Teilzeit-Volontariat nennen. Die zunehmende Diversität der Menschen in Deutschland und die demographische Entwicklung haben jeweils eigene Einflüsse auf die Museen. Bei letzterer kann sich sogar eine Chance ergeben, nämlich das Ehrenamt zu fördern. Ein gutes Ehrenamtsmanagement bedarf jedoch einer hauptamtlichen Kraft, so dass das Ehrenamt als eine wichtige Quelle der Personalressourcen in der Zukunft tatsächlich erschlossen werden kann.

### Fazit

Aus alldem ergibt sich schließlich mein Fazit: Wer die Museen erfolgreich machen will, muss in das Museumspersonal investieren und die Wettbewerbsfähigkeit der Museen herstellen bzw. stärken. Die Museen der Zukunft brauchen Museumspersonal mit Zukunft!

# Quo vadis Personalentwicklung?

## Ausbildung, Führung, Ehrenamt, Weiterbildung und Qualifizierung im Fokus

### Katharina Kurz

Museumsreferentin  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

Mit welchen Herausforderungen sieht sich haupt- und ehrenamtliches Museumspersonal gegenwärtig konfrontiert und wie werden wir die Museumsarbeit der Zukunft personell gestalten? Nach einer Keynote von Dr. Jens Bortloff und dem Podiumsgespräch „Was denn noch?! Neue Anforderungen in die Museumsarbeit integrieren“ schwärmten die Teilnehmenden der Tagung in vier Foren aus, um sich zu den Themen Ausbildung, Führung, Weiterbildung und Qualifizierung sowie Ehrenamt auszutauschen. Ausgehend von jeweils drei Impulsen arbeiteten wir in moderierten Diskussionen Anforderungen und Erwartungen für die Zukunft der Personalentwicklung heraus. Im Folgenden geben wir Ihnen einen kurzen Überblick zu den Foren und präsentieren Ihnen Resümee einzelner Impulsbeiträge.

### FORUM 1: AUSBILDUNG

Das Volontariat gilt als etablierter Einstieg ins Berufsfeld Museum und wird als Ausbildung verstanden. Verbindliche Richtlinien gibt es dafür jedoch nicht. Um über Anforderungen an die Ausbildung und die Etablierung von Standards zu sprechen, gab Dr. Jens Bortloff (TECHNOSEUM Mannheim) zunächst einen Überblick über die gegenwärtige Situation. Martin Berghane (Varusschlacht im Osnabrücker Land gGmbH, Museum und Park Kalkriese) teilte seine Erfahrungen als Volontär und die Perspektive als Sprecher der AG Volontariat im MVNB. Prof. Dr. Rolf Wiese (MVNB) lenkte den Blick auf die akademische Ausbildung und stellte das neue Studienmodul Museumsmanagement an der Universität Göttingen vor. Moderiert wurde das Forum von Dr. Katja Pourshirazi (MVNB).

### FORUM 2: FÜHRUNG

In vielen Museen findet derzeit ein Generationswechsel statt. Welche Erwartungen und Bedarfe haben die neuen Führungskräfte? Dazu berichtete Anne Gemeinhardt (Museen für Kulturgeschichte Hannover) von Erfahrungen aus ihrer neuen Rolle als Museumsleitung. Dr. Yvonne Schülke, Landesstelle für Museen Baden-Württemberg) stellte das neue Mentoringprogramm der Museumsakademie vor und Beate Haverkamp (Conversio Institut) brachte aus Coaching-Perspektive einen Impuls zum Thema

Kompetenzen ein. In der von Dr. Doreen Götzky (Kreismuseum Peine) moderierten Diskussion ging es um die Förderung von Führungstalenten, die Bedeutung von Soft-Skills sowie um Erwartungen und Wünsche an ein Führungsnachwuchs-Programm für niedersächsische und bremische Museen.

### FORUM 3: WEITERBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG

Museen sind lernende Institutionen. Neue Anforderungen verlangen nach Weiterbildung und kontinuierlicher Qualifizierung in allen Bereichen. Im Gespräch mit Moderator Dirk Heisig (MUSEALOG) wurden Bedarfe identifiziert und gemeinsam überlegt, wie der MVNB seine Beratungs- und Fortbildungsangebote noch besser darauf ausrichten kann. Impulsgebend berichtete Dominique Ortmann (Braunschweigisches Landesmuseum) über ihre Ausbildung als Nachhaltigkeitsmanagerin. Arne Dunker (Deutsche KlimaStiftung) stellte den IHK Zertifikatslehrgang Besucherservice vor und Christian Lühning-Reger (Celler Museen) wies auf Bedarfe im Bereich Museumstechnik hin.

### FORUM 4: EHRENAMT

Das Ehrenamt ist ein fester Teil der Museumslandschaft. Gleichzeitig stellt der demographische Wandel eine große Herausforderung für den Generationswechsel in den Vereinen dar. Vor diesem Hintergrund gab Dr. Carolin Krämer (LWL-Museum Glashütte Gernheim) Einblicke in die Weiterbildungsbedarfe ehrenamtlicher Kräfte. Monika Fricke (Freiwilligenagentur Landkreis Leer) stellte Methoden zur Nachwuchsgewinnung und Entwicklungen im bürgerschaftlichen Engagement vor und Uwe Oberdiek (Grenzlandmuseum Bad Sachsa) teilte seine Erfahrungen im Ehrenamtsmanagement. In der von Burghardt Sonnenburg (MVNB) moderierten Diskussion wurden Strategien identifiziert, wie freiwilliges Engagement in der Museumsarbeit zukunftsfähig gestaltet werden kann.



Museumsverband  
für Niedersachsen  
und Bremen e. V.  
Rotenburger Straße 21  
30659 Hannover

0511 21 44 98 3  
info@mvnb.de  
www.mvnb.de

## Service-Übersicht

	Thema	Informationen/Anlaufstelle
F1	„Museumsmanagement“ Universität Göttingen	Studienbegleitendes Zertifikatsprogramm ▶ <a href="http://www.uni-goettingen.de">www.uni-goettingen.de</a>
	Volontariats-Weiterbildung NORD MVNB	 Länderübergreifendes Qualifizierungsangebot für Volontär*innen in Niedersachsen, Bremen, Schleswig-Holstein, Hamburg u. Mecklenburg-Vorpommern ▶ <a href="http://www.mvnb.de">www.mvnb.de</a>
	AG Volontariat MVNB	Netzwerk, Treffen, Interessensvertretung ▶ <a href="http://www.mvnb.de">www.mvnb.de</a>
	AK Volontariat Deutscher Museumsbund	Arbeitsgemeinschaft, Netzwerkveranstaltungen, Interessensvertretung ▶ <a href="http://www.museumsbund.de">www.museumsbund.de</a>
	„Museum und Ausstellung“ Universität Oldenburg	Masterstudium ▶ <a href="http://www.uol.de">www.uol.de</a>
F2	Conversio Institut GbR Wiebke Doktor und Beate Haverkamp	Coaching, Organisationsentwicklung, Fundraising
	Coaching für weibliche Führungskräfte KulturGUT, Dr. phil. Ruth Fusenig	Coaching, Beratung und Training für weibliche Führungskräfte im Museum
	„Leadership in Art Organisations – The Power of Successful Work Relationships“ Prof. Dr. Andrea Hausmann und Lena Zischler	Publikation (2023), Springer Verlag
F3	Museumsschule des MVNB	 Weiterbildung, Vernetzung und Beratung durch Seminare, Exkursionen, Tagungen, Veranstaltungen, Sprechstunden, Museumslabor ▶ <a href="http://www.mvnb.de/museumsverband/museumsschule">www.mvnb.de/museumsverband/museumsschule</a>
	Museumsgütesiegel des MVNB	 Zertifizierungsverfahren bestehend aus Selbstevaluation, Beratung und Fortbildung ▶ <a href="http://www.mvnb.de/museumsguetesiegel">www.mvnb.de/museumsguetesiegel</a>
	Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel e. V.	Seminare, Qualifizierungsreihen und Tagungen ▶ <a href="http://www.bundesakademie.de">www.bundesakademie.de</a>
	MUSEALOG – die Museumsakademie	Qualifizierung arbeitssuchender und arbeitsloser Akademiker*innen ▶ <a href="http://www.musealog.de">www.musealog.de</a>
	Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg	Weiterbildungsangebote, teilweise mit Zertifikat ▶ <a href="http://www.ph-ludwigsburg.de">www.ph-ludwigsburg.de</a>
	Weiterbildung „Transformationsmanager*in Nachhaltige Kultur“ Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien e. V.	Zertifikatskurs (IHK) ▶ <a href="http://www.aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de">www.aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de</a>
	Weiterbildung „Nachhaltigkeitsmanager*in Kultur, Bildung u. Medien“ Institut für Zukunftskultur Leukhardt & Seitz GbR	Zertifikatskurs (IHK) ▶ <a href="http://www.zukunftskultur.eu">www.zukunftskultur.eu</a>
	Weiterbildung „Museum – Kunst – Pädagogik“ Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd	Zertifikatsstudium (Diploma of Basic Studies) ▶ <a href="http://www.weiterbildung-ph-gmuend.de">www.weiterbildung-ph-gmuend.de</a>
F4	Zertifikat „Ehrenamtliche Museumsmacher*innen“ Museumsschule des MVNB	Qualifizierung der Museumsschule, Zertifizierung von ehrenamtlich geführten Museen oder ehrenamtlich tätigen Personen ▶ <a href="http://www.mvnb.de/museumsverband/museumsschule">www.mvnb.de/museumsverband/museumsschule</a>
	Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE)	Beratung, Weiterbildung, Vernetzung, Förderung, Forschung ▶ <a href="http://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de">www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de</a>
	Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagen- turen und Koordinierungsstellen für das Ehren- amt in Niedersachsen e. V. (LAGFA)	Informations-, Beratungs- und Serviceleistungen, Koordinierungsstellen und Regionalgruppen ▶ <a href="http://www.lagfa-niedersachsen.de">www.lagfa-niedersachsen.de</a>
	FreiwilligenServer Niedersachsen, Portal für bürgerschaftliches Engagement und Selbsthilfe in Niedersachsen	Ansprechpersonen für das Ehrenamt in den Kommunen, Freiwilligenagenturen-Finder, Koordinierungsstellen für Migration und Teilhabe, Ehrenamtskarte, Projektdatenbank ▶ <a href="http://www.freiwilligenserver.de">www.freiwilligenserver.de</a>
	Freiwilligenagentur Bremen	Programme, Beratung, Fortbildung, Engagementbörse ▶ <a href="http://www.freiwilligen-agentur-bremen.de">www.freiwilligen-agentur-bremen.de</a>

Eine umfassende Zusammenstellung und weiterführende Informationen finden Sie auf unserer Webseite, wo wir eine Übersicht zu Kontakten & Links sowie Handreichungen & Leitfäden bereitstellen.

▶ [www.mvnb.de/museumsverband/service/kontakte-und-links](http://www.mvnb.de/museumsverband/service/kontakte-und-links)

# Nachwuchsarbeit gegen Fachkräftemangel

## Anforderungen an die akademische Ausbildung und das Volontariat

### Dr. Thomas Overdick

Geschäftsführer  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

Der Fachkräftemangel ist längst im Museumsbereich angekommen. Darauf weist auch Jens Bortloff in dieser Ausgabe in seinem Beitrag zum Personal im Museum hin. Der Fachkräftemangel ist nicht bloß ein Problem im Bereich Technik, IT und Verwaltung, wo die Tarifverträge kaum noch mit den Rahmenbedingungen in der Wirtschaft konkurrieren können, sondern auch im Bereich der wissenschaftlichen Kernaufgaben des Museums. „Viele Museen erzielen auf ihre Stellenanzeigen hin tendenziell weniger Bewerbungen“, so Bortloff, „und auch tendenziell schlechtere.“<sup>1</sup> Die Misere wirft die Fragen nach der Qualität und dem Anreiz der Ausbildung auf – sowohl in der akademischen Ausbildung für das Museum als auch in der praktischen Ausbildung im Museum. Bereiten die Universitäten ausreichend, das heißt praxisnah genug, auf das Berufsfeld des Museums vor? Und wie steht es um das Volontariat, das in Deutschland nach wie vor als Königsweg für den Einstieg in eine Museumslaufbahn gilt? Das Forum Ausbildung ging diesen Fragen nach, versuchte eine Bestandsaufnahme, teilte Erfahrungen und spielte neue Möglichkeiten durch.

Rolf Wiese konstatierte kritisch, dass die klassischen Museumsfächer – insbesondere der Kunstgeschichte, Europäischen Ethnologie, Kulturanthropologie, Archäologie, Vor- und Frühgeschichte oder Geschichtswissenschaften – aufgrund ihrer verstärkten kulturtheoretischen Ausrichtung immer museumsferner werden. Dies betreffe nicht nur die Vermittlung von Kompetenzen im Umgang mit der materiellen Kultur, sondern auch Kenntnisse des Museumsmanagements, das als Querschnittsaufgabe angesichts der zunehmend komplexer werdenden Erwartungen und Ansprüche an die Museumspraxis immer wichtiger würde. Aus diesem Grund habe der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. gemeinsam mit dem Arbeitskreis Museumsmanagement zum Sommersemester 2024 ein neues Studienmodul Museumsmanagement an der Universität Göttingen initiiert.<sup>2</sup> Das Zertifikationsprogramm solle jedoch nicht nur museumsfachliche Kompetenzen vermitteln, sondern auch die Neugier und Lust aufs Museum als Berufsfeld wecken und stärken. Wiese unterstrich hier die grundlegende Bedeutung der

Nachwuchsarbeit. Der MVNB wolle dazu für Niedersachsen und Bremen eine zentrale Praktikumsbörse aufbauen und Empfehlungen für studentische Praktika formulieren.

Das Hauptaugenmerk legte das Forum auf das Museumsvolontariat, das seit Jahren als deutscher Sonderweg am Anfang der meisten Museumslaufbahnen steht und sich arbeitsrechtlich, wie Jens Bortloff darlegte, als „anderes Vertragsverhältnis“ im Sinne des § 26 Berufsbildungsgesetz nur schwer fassen lässt. Schon 2018 habe der Deutsche Museumsbund daher mit dem Leitfaden „Wissenschaftliches Volontariat an Museen“ und der selbstverpflichtenden Initiative „Vorbildliches Volontariat“ versucht, Qualitätsstandards für die Ausbildung zu formulieren. In Baden-Württemberg, Sachsen-Anhalt, Thüringen und neuerdings auch Niedersachsen seien diese zumindest für die staatlichen Museen in Verwaltungsvorschriften und -richtlinien übersetzt worden, wovon jedoch nur ein kleiner Teil der Museumsvolontär\*innen profitieren würde. Neben dem Fehlen allgemein verbindlicher Standards für die Ausbildung und die Arbeitsbedingungen würden, wie Bortloff ausführte, Fragen einer angemessenen Vergütung sowie neuen, flexibleren Arbeitszeitmodellen, insbesondere der Wunsch nach einem Teilzeitvolontariat, drängende Fragen darstellen.<sup>3</sup> Für die Lösung dieser Probleme und Herausforderungen erscheint es unabdingbar, dass neben den Volontär\*innen auch die Anforderungen der Museen als Einsatzstellen und die verantwortlichen Betreuenden stärker in den Dialog einbezogen werden.

Einen wichtigen Beitrag zur Qualität des Volontariats leisten einzelne Museumsverbände und -beratungen, die die praktische Ausbildung an den Museen mit Fortbildungsangeboten ergänzen. Pionier auf diesem Feld war der MVNB, der seit 1993 eine Volontariats-Weiterbildung anbietet. Seit 2022 wird das Programm gemeinsam mit der Museumsberatung Schleswig-Holstein, dem Museumsverband in Mecklenburg-Vorpommern e. V. und seit Anfang dieses Jahres auch der Direktor\*innenkonferenz der Hamburger Museumsstiftungen in der länderübergreifenden Kooperation der Volontariats-Weiterbil-



**Museumsverband  
für Niedersachsen  
und Bremen e. V.**  
Rotenburger Straße 21  
30659 Hannover

0511 21 44 98 3  
info@mvnb.de  
www.mvnb.de

Workshop-CAMP  
in Hannover.

© MVNB



derung NORD als kombiniertes digital-analoges Angebot fortgeführt. Die Landesstellen in Bayern und Baden-Württemberg bieten ebenfalls Weiterbildungen an, Berlin, Brandenburg und Nordrhein-Westfalen haben gerade damit begonnen. Insgesamt bleibt die Situation rund um das Volontariat jedoch unverbindlich und die Güte eines Volontariats hängt vom Engagement der einzelnen Einsatzstelle ab.

Martin Berghane, Volontär bei der VARUSSCHLACHT im Osnabrücker Land gGmbH – Museum und Park Kalkriese und Sprecher der AG Volontariat Niedersachsen/Bremen, berichtete im Forum von seinen Erfahrungen. Er erlebte das Volontariat im Spannungsfeld zwischen „Zutrauen und Verheizen“, insbesondere hinsichtlich der Abnahme und der Übertragung von Verantwortung sowie daraus resultierend das Pendeln zwischen Unterforderung und Überforderung. Vor diesem Hintergrund empfahl Berghane, dass ein Volontariat im Sinne des sowjetischen Psychologen Lew Wygotski (1896–1934) als „Zone der nächsten Entwicklung“ verstanden werden sollte. Angelehnt an die Lerntheorie von Rob Wass und Clinton Golding sollte demnach ein Volontariat so gestaltet werden, „that it is slightly too hard for students to do on their own, but simple enough for them to do with assistance.“<sup>4</sup> Im angemessenen Verhältnis zwischen Unterstützung und Selbstwirksamkeit lägen also die größten Potentiale für positive Lerneffekte. Dieses Wechselspiel sollte in bestimmte Rahmenbedingungen eingebettet sein, damit ein Volontariat nicht nur eine fachliche Ausbildung darstellt, sondern auch die Identität des\*der Volontärs\*in als „Museumsfacharbeiter\*in“ formt. Berghane hob in diesem Zusammenhang verschiedene Gelingensfaktoren hervor: Angefangen bei einem Umfeld fachlicher Vielfalt über

den konkreten Erwerb musealer Expertise in Theorie und Praxis, das Ausprobieren und die Weiterentwicklung eigener Stärken und Kompetenzen und allgemein positive Erfahrungen mit dem Arbeitsort Museum bis hin zum Aufbau und zur Pflege von Kontakten über den Tellerrand des eigenen Hauses hinaus.

Auch wenn das Museumsvolontariat weiterhin als etablierter Einstieg in die Museumslaufbahn gilt, wird seine Notwendigkeit von vielen Studienabsolvent\*innen insbesondere mit Blick auf die wirtschaftlich prekären Rahmenbedingungen vermehrt in Frage gestellt. Es könnte sich lohnen, alternative Wege auszuprobieren. Dazu gehören sowohl Varianten wie das bereits angesprochene Teilzeitvolontariat oder auch die Anerkennung des Bachelor-Abschlusses als Einstiegsbedingung. Rolf Wiese schlug als weitere Idee die Entwicklung eines dualen Studiums für den Museumsbereich vor, die eine enge Verzahnung von Universität und Museum erfordert.

<sup>1</sup> Dr. Jens Bortloff: Personal in Museen. Investieren in die wichtigste Ressource. In dieser Ausgabe.

<sup>2</sup> Vgl. dazu ausführlich in dieser Ausgabe Thomas Overdick und Rolf Wiese: Göttinger Studierende bald museumsreif. Museumsverband und Universität Göttingen starten neues Zertifikatsprogramm „Museumsmanagement“.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu ausführlich in dieser Ausgabe Dr. Jens Bortloff: Der klassische Weg ins Museum: Das wissenschaftliche Volontariat an Museen.

<sup>4</sup> Rob Wass und Clinton Golding: Sharpening a tool for teaching: the zone of proximal development. In: Teaching in Higher Education 19.6 (2014), S. 671-684, hier S. 671f.

# Der klassische Weg ins Museum

## Das wissenschaftliche Volontariat an Museen

### Dr. Jens Bortloff

Kaufmännischer Geschäftsführer und Vizedirektor des TECHNOSEUM Mannheim

Viele Wege führen ins Museum. Drei Bereiche können dabei – vereinfacht gesehen – unterschieden werden:

- allgemeine Berufe
- museumsspezifische technische Berufe
- museumsspezifische fachwissenschaftliche Berufe.

Für alle Aufgaben, die nicht museumsspezifischer, sondern allgemeiner Natur sind, reicht zum Beispiel eine kaufmännische oder technische Berufsausbildung oder ein entsprechendes Studium. Dies gilt etwa für die Haustechnik, IT oder kaufmännische und andere Verwaltungstätigkeiten oder auch für die Öffentlichkeitsarbeit.

Dann gibt es die museumsspezifischen technischen Berufe, wie etwa in der Restaurierung.

Schließlich gibt es die museumsspezifischen fachwissenschaftlichen Berufe, wozu klassischerweise die Kuratorinnen und Kuratoren gehören. Für diese Sparte ist der Abschluss eines wissenschaftlichen Hochschulstudiums erforderlich. Für Menschen, die solche Abschlüsse haben, ist eine weitere Ausbildungszeit danach, wie etwa ein wissenschaftliches Volontariat, nichts Ungewöhnliches. So kann in den Justiz- und Schuldienst, aber auch in den staatlichen Bibliotheks- und Archivdienst nur berufen werden, wer ein entsprechendes Referendariat absolviert.

Der Staat hat für den Dienst in den staatlichen oder kommunalen Museen ein Museums-Referendariat jedoch nicht vorgesehen, sondern die Kultusministerkonferenz hatte 1995 Grundsätze für die Beschäftigung von wissenschaftlichen Kräften als Volontäre und Volontärinnen beschlossen. Darauf folgten in einigen Ländern Verwaltungsvorschriften. Zwischenzeitlich hatte sich auch der Deutsche Museumsbund (DMB) mehrfach des Themas angenommen, um Verbesserungen für die Volontariate zu erzielen. Dies ist auch gelungen und seit 2018 gibt es mit dem DMB-Leitfaden „Wissenschaftliches Volontariat an Museen“ eine Empfehlung für die best practice. Diesem entspricht meines Wissens momentan am besten das Land Baden-Württemberg mit seiner Verwaltungsvorschrift für die Staatlichen Museen.

Mittlerweile ist auch die rechtliche Natur des Volontariats besser bekannt: Es ist ein „anderes Vertragsverhältnis“ im Sinne des § 26 Berufsbildungsgesetz mit einigen zwingenden Vorschriften, die leider oft nicht beachtet werden von denjenigen Museen, die sich nicht am DMB-Leitfaden orientieren. Nicht selten kommt es auch zu sogenannten Scheinvolontariaten, die missbräuchlich keine Ausbildung gewähren, aber trotzdem nur 50 % von E 13 der tariflichen Vergütung zahlen.

Aus guten Gründen selten, aber in Anbetracht der Entwicklung nachvollziehbar, ist der Wunsch nach einem Teilzeitvolontariat, auf das kein Anspruch besteht, aber welches durch Vertrag vereinbart werden kann. Orientierung für dessen Bedingungen können dabei die Teilzeitberufsausbildung oder das Teilzeitreferendariat bieten.

Ob ein Volontariat für den Zugang ins Museum in den wissenschaftlichen Bereich erforderlich sei, wird seit geraumer Zeit diskutiert. Eine praktische Ausbildung nach dem Hochschulstudium ist, wie oben gesehen, durchaus sinnvoll, im Museum aber nicht zwingend. Am Ende wird dies der Arbeitsmarkt entscheiden.



**TECHNOSEUM**  
Landesmuseum für  
Technik und Arbeit  
in Mannheim  
Stiftung des  
öffentlichen Rechts  
Museumsstraße 1  
68165 Mannheim

0621 42 98 77 9  
jens.bortloff@  
technoseum.de  
www.technoseum.de

# Situativ und mit Haltung führen

## Dimensionen und systemische Grenzen guter Führung

### Sandra Hesse

Referentin  
Museums Gütesiegel  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

Die Komplexität der Museumsarbeit ist sowohl inhaltlich als strukturell gestiegen. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf das Thema Führung im Museum. Welche Erwartungen und Bedarfe werden an die neue Generation von Führungskräften gestellt und wie könnte ein Weiterbildungsprogramm vom Museumsverband Niedersachsen und Bremen e. V. aussehen, das Führungstalente fördert und dem Fachkräftemangel auf Leitungsebene entgegenwirkt? Diese und weitere Fragen diskutierte Dr. Doreen Götzky, Leiterin des Kreismuseums Peine, im Forum Führung auf der Verbandstagung.

Beate Haverkamp, Organisationsentwicklerin und Coachin vom Conversio-Institut, stellte zunächst ihre Definition von guter Führung vor: „Führen heißt, einen vertrauensvollen Raum gestalten, eine Atmosphäre herstellen, in der die Mitarbeitenden ihre Arbeit gut und effizient tun können.“ Dabei komme es auf zwei Kernfähigkeiten an: Erstens die Bewusstheit über sich selbst, um für sich als Führungskraft die Frage beantworten zu können: Was mache ich warum? Zweitens komme es auf die Vermittelbarkeit an, also die Fähigkeit, Entscheidungen den Mitarbeitenden transparent darlegen zu können. Und zwar durch drei Aspekte, die eine Führungskraft beantworten sollte:

- **Ziel:** Was soll im Ergebnis mit der Entscheidung erreicht werden?
- **Grund:** Weshalb wird auf bestimmte Art und Weise gehandelt?
- **Sinn:** Wie bezieht sich die Entscheidung auf die Ausrichtung des Museums?

Das Zusammenwirken aller drei Aspekte brachte Frau Haverkamp auf eine scheinbar einfache Formel: Haltung. Doch wie entwickelt man als Führungskraft Haltung? Das sei primär ein Prozess der ständigen Selbstreflexion, so die Coachin. Hilfreich hierfür sei die Unterscheidung zwischen „Was liegt wirklich an mir?“ und „Was liegt am System? Welchen Handlungsspielraum habe ich? Wo sind mir systemische Grenzen gesetzt?“ Hierbei helfe vor allem innehalten und sich Zeit nehmen – auch wenn dies im Widerspruch zum überfüllten Terminkalender zu stehen scheint.

Die Frage, welcher Führungsstil der richtige sei – ob autoritär, laissez-faire oder kollegial – beantwortete Beate Haverkamp überraschend eindeutig: „Situativ und mit Haltung führen!“ Das heißt, alle Führungsstile haben je nach Situation ihre Berechtigung im Alltag. Allerdings sei dies nicht leicht, denn in Not-for-Profit-Organisationen müssen sich Führungskräfte erst den Raum hierfür erobern. Der Umgang mit Macht ist unklar, da Macht hier oft verpönt sei. Die Kunst im Führen liegt laut Beate Haverkamp v. a. darin, wohlwollend und wertschätzend klare Anweisungen geben zu können.

Dies unterstrich auch Anne Gemeinhardt, die von ihren ersten Wochen als Direktorin der Museen für Kulturgeschichte der Landeshauptstadt Hannover berichtete – dem städtischen Museumsverbund, bestehend aus dem Historischen Museum am Hohen Ufer, dem Museum August Kestner sowie dem Museum Schloss Herrenhausen. Das Ziel der Museen ist es, für die Stadt Hannover gesellschaftlich relevante Orte zu sein. Doch Ziele sind auf dem Papier geduldig, so Anne Gemeinhardt, entscheidend sei der transparente Weg dahin und die gemeinsame Ausgestaltung des Ziels. Hier setzt sie darauf, die Hannoveraner Museen durch starke Beteiligung des Teams weiterzuentwickeln. Mit diesem Ansatz will sie ihre erfolgreiche, partizipative Arbeit aus ihrer Zeit beim Historischen Museum Frankfurt fortsetzen. Ein Haus gemeinsam mit einem Team in die Zukunft zu führen, gelinge laut Anne Gemeinhardt nur, wenn die Mitarbeitenden Selbstwirksamkeit und Vertrauen erfahren. Auch hier fiel das Stichwort Reflexion: Anne Gemeinhardt und ihr Team hinterfragen die Strukturen: Wie arbeiten wir zusammen? Bilden die klassischen Abteilungen noch unsere Zusammenarbeit ab? Was geben die Arbeitsplatzbeschreibungen her und wie müssen diese angepasst werden? Welche Konsequenzen hat die Neuausrichtung für die Abteilungsstrukturen? Um sich auf die Anforderungen an eine künftige Führungsposition vorzubereiten, hat Anne Gemeinhardt das Programm Museion21 absolviert. Dieses Weiterbildungs- und Netzwerkangebot, gefördert von der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S. in Kooperation mit dem Deutschen Museumsbund, geht davon aus, dass eine künftige Führungskraft



Museumsverband  
für Niedersachsen  
und Bremen e. V.  
Rotenburger Straße 21  
30659 Hannover

0511 21 44 98 43  
sandra.hesse@mavn.de  
www.mavn.de

mehr als wissenschaftliche Fachkompetenz braucht. In vier Modulen werden angehende Führungspersönlichkeiten anhand verschiedener Lern- und Arbeitsformate und erprobter Szenarien auf eine mögliche Leitungsrolle vorbereitet, in Methoden und Soft Skills geschult. Das habe ihren Methodenkoffer, der in Frankfurt am Historischen Museum bereits mit pädagogischen Arbeitsweisen gut gefüllt war, weiter komplettiert. Außerdem kann Anne Gemeinhardt aus der Fortbildung Museion21 auf ein vertrauensvolles Netzwerk zur kollegialen Beratung zurückgreifen.

Auch die Museumsakademie der Landesstelle für Museen Baden-Württemberg hat ein Format speziell für junge Museumsleitungen entwickelt, das die bisherigen Fortbildungsangebote der Akademie ergänzt. Dr. Yvonne Schülke, Projektkoordinatorin der Museumsakademie, stellte neben dem allgemeinen Weiterbildungsprogramm das Mentoringprogramm „Museumsmanagement – Freude an Leitung und Leitungskompetenz“ vor. In einem 1:1-Mentoring werden insgesamt vier Mentees acht Monate lang von jeweils einem Mentor eng begleitet. Ausschlaggebend für die Idee zu diesem Programm waren die vermehrten Hilferufe von jungen Kolleg\*innen in Führungspositionen und die „diversen Frustrations- und Verzweigungsmomente mit Burnout-Tendenzen“, so Yvonne Schülke. Bei der Besetzung der vier Mentor\*innen war der Landesstelle die Bandbreite der Museen wichtig, wobei sich jede\*r Mentor\*in „seinen\*ihren“ Menti aus den Bewerber\*innen aussuchen darf. Die Inhalte werden individuell besprochen und die Erfahrungen und Ergebnisse von den Mentor\*innen gemeinsam mit ihren Mentees in Online-Podiumsdiskussionen weitergegeben.

Nach dem Vortrag von Beate Haverkamp und den Erfahrungsberichten von Anne Gemeinhardt und Yvonne Schülke vertiefte Doreen Götzky mit den Impulsgeber\*innen und dem Publikum in einer Diskussion das Thema. Auf die Frage, was Anne Gemeinhardt am meisten überrascht hatte, als sie nach Hannover kam, nannte sie die Komplexität der Aufgaben und die hohe Erwartungshaltung in den Auftakt-Gesprächen mit den Mitarbeitenden. Neu für die Direktorin sind die Gespräche mit der Politik. Sie erkannte schnell, dass zwischen Führung nach innen und außen ein großer Unterschied besteht. Aufschlussreich für das Publikum war Frau Haverkamps konsequente Einschätzung, dass eine Führungskraft mit 12 Mitarbeitenden mit dieser Rolle Vollzeit beschäftigt ist und eine ordentliche Führung von mehr Personal absolut unrealistisch sei. Mit bis zu sechs Mitarbeitenden könne eine Führungskraft zusätzlich inhaltlich arbeiten, so Frau Haverkamp, alles darüber sei schwierig, leider aber übliche Praxis. Das bestätigte auch Anne Gemeinhardt, die bereits merkt, dass die Realisierung eigener Projekte kaum mehr machbar ist. Ihre Lösung sei: abgeben, loslassen und darauf vertrauen, dass es anders und im Idealfall sogar besser gemacht würde. Eine weitere Frage von Frau Götzky war: Kann jeder Mensch eine Führungskraft im Museum sein? Alle waren sich einig,

dass sich eine Führungskraft klar und gewissenhaft entscheiden müsse, eine Führungsrolle übernehmen zu wollen und dafür bereit sein muss, die eigene wissenschaftliche Arbeit zurückzustellen, um stattdessen Menschen und Organisationen zu führen. Bei einer Mischung beider Rollen ist es wichtig zu wissen, wann man welchen Hut auf hat.

Aus dem Publikum gab es weitere, wichtige Impulse. Bewährt habe sich die Beratung und die professionelle Begleitung in der Anfangszeit als Führungskraft sowie das Netzwerken und der Austausch mit Gleichgesinnten. Auch ein grundsätzliches Coaching könne hilfreich sein und sollte zum Standard für neue Leitungen werden. Bewährt hätten sich bei den Teilnehmenden des Forums zwei Prinzipien: Erstens Mut, um bei Problemen gemeinsam im Team Lösungen zu finden, und zweitens das Prinzip der kleinen Schritte, um Ideen im Team zu verteilen. Zudem sei Transparenz in der Kommunikation wichtig. Allerdings sei das keine Einbahnstraße und müsse auch von den Mitarbeitenden gelebt werden.

Die Ideen für ein Führungsnachwuchs-Programm für niedersächsische und bremische Museen waren nach der ergiebigen Diskussionsrunde schnell gefunden:

1. Methoden zur Persönlichkeitsentwicklung: Wo stehe ich als Führungskraft? Was ist meine Haltung?
2. Methodenkasten Führung: Wie führe ich Mitarbeiter\*innengespräche? Wie moderiere ich Meetings? Wie etabliere ich eine Feedbackkultur? Welche Kreativmethoden gibt es und wann wende ich welche an?
3. Fachwissen Führung: Welches Grundwissen zum Personalrecht und Arbeitsrecht brauche ich als Führungskraft?

Hinsichtlich der Dauer wurde der Bedarf geäußert, das Programm auf mindestens ein Jahr auszurichten, um wirklich effektiv zu sein. Passend hierzu betonte Frau Haverkamp: Führung kann man lernen, aber nicht in sechs Wochen!

Zur Frage, ob eine Führungskraft das System ändern könne, gab es eine klare Haltung: Eine Führungskraft kann nur auf Arbeitsebene in dem Spielraum und mit den Fähigkeiten agieren, die sie zur Verfügung hat. Wenn die Ziele nicht mit den Ressourcen, die vom Träger gestellt werden, zusammenpassen, hilft nur: sich mehr Zeit nehmen, um die Ziele zu erreichen, oder die Ansprüche zu verringern und dem Träger den Ressourcenmangel offenzulegen. An dieser Stelle wurde die systemische Dimension situativer und vertrauensvoller Führung deutlich: Nur wenn die Träger der Museen ihre Verantwortung wahrnehmen, die notwendigen Grundlagen zu schaffen und geeignete Führungskräfte einstellen, angemessen entlohnen und kontinuierlich fortbilden, lässt sich dem Fachkräftemangel entgegenwirken und der Wandel der Museen zukunftsgerichtet gestalten.

# Freude an Leitung und Leitungskompetenz!

## Das Mentoringprogramm der Museumsakademie an der Landesstelle für Museen Baden-Württemberg

Mentor\*innen (von links nach rechts): Dr. Claudia Emmert, Dr. Jutta Götzmann, Prof. Dr. Eckart Köhne sowie Margit Langer und Thomas Hafen.

© Landesstelle für Museen Baden-Württemberg



### Dr. Yvonne Schülke

Referentin  
Museumsakademie  
Baden-Württemberg

Gute Museumsarbeit braucht gute Leitung und gute Führung. In den aktuellen Museumsdiskursen rückt daher der Bedarf nach Reflexion, Kompetenzerweiterung und Qualifizierung immer stärker in den Fokus. Festzustellen ist, dass insbesondere für Museumsleitungen, die erst seit kurzem in dieser Position sind, Raum und Gelegenheit gegeben werden muss, sich fortzubilden, oder sich über innovative Ideen wie über schwierige Situationen mit einem Ansprechpartner oder einer Ansprechpartnerin auf Augenhöhe und aus der Außenperspektive auszutauschen.

Immer wieder wird die besondere Verantwortung von Leitungs- und Führungskräften herausgestellt sowie die Notwendigkeit betont, ein neues Selbstverständnis und neue Strategien zu entwickeln – eine große, oftmals auch herausfordernde Aufgabe, in der viele Chancen für eine zukunftsweisende Museumsarbeit liegen. All dies nimmt jedoch im Arbeitsalltag viel Zeit in Anspruch und verlangt konsequentes Handeln in Entscheidungsprozessen, das nicht immer leichtfällt. Viele Museumsleitungen sind in dieser Situation über eine kompetente Beratung und Unterstützung durch Vertrauenspersonen dankbar, die die eigene Handlungskompetenz zu stärken verhelfen.

Die zentrale Fachstelle für Museen in Baden-Württemberg, die Landesstelle für Museen, konnte in den vergangenen Jahren bei den mehr als 1.200 Museen im Land viele Neuzugänge auf Leitungspositionen verzeichnen. Die tatkräftigen und engagierten neuen Museumsmacherinnen und Museumsmacher müssen nicht nur das vielfältige und qualitätvolle

Programm an den Museen fortsetzen, sondern auch die Herausforderungen des übergreifenden Museumsmanagements zum Träger und zu den Mitarbeitenden bewältigen.

An diesem Punkt setzt die Landesstelle für Museen mit der Museumsakademie Baden-Württemberg an. Neben Ganztagesfortbildungen und Online-Fortbildungen findet 2024 zum ersten Mal das Mentoringprogramm mit fünf erfahrenen Mentorinnen und Mentoren für vier Mentees statt. Die Mentorinnen und Mentoren sind routinierte Führungspersönlichkeiten aus dem Museumsbereich. Sie unterstützen die Mentees mit Ratschlägen, Tipps und Hinweisen und geben Beistand in beruflichen Belangen auf Augenhöhe. Ihr Erfahrungswissen geben sie im Gespräch weiter und fördern situativ durch Anregungen die Handlungskompetenz der Mentees. Damit diese Form der Unterstützung tatsächlich längerfristig wirken kann, ist das Mentoringprogramm auf acht Monate ausgerichtet und wird von der Museumsakademie begleitet. Die Mentorinnen und Mentoren vereinbaren mit ihren Mentees verschiedene Themen und regelmäßige Treffen, bei denen der persönliche Austausch im Vordergrund steht. Dr. Claudia Emmert vom Zeppelin Museum Friedrichshafen, Dr. Jutta Götzmann von den Städtischen Museen Freiburg, Prof. Dr. Eckart Köhne vom Badischen Landesmuseum in Karlsruhe sowie Margit Langer und Thomas Hafen vom Schwarzwälder Freilichtmuseum Gutsbauernhof sind die Mentorinnen und Mentoren der ersten Stunde. Das Mentoringprogramm wird 2025 in die zweite Runde gehen und im Oktober 2024 neu ausgeschrieben werden.



Landesstelle  
für Museen Baden-  
Württemberg

Dorotheenstr. 4  
70173 Stuttgart

0711 89 53 53 06  
schuelke@  
landesstelle.de  
www.landesstelle.de

# Lernende Organisationen

## Weiterbildung, Qualifizierung und Motivation als Antwort auf ein sich wandelndes Museumsverständnis

**Katharina Kurz**  
Museumsreferentin  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

Die in 2022 verabschiedete Museumsdefinition des International Council of Museums (ICOM) ist auch eine Reaktion auf den andauernden Wandel in der Museumslandschaft. Museen sind lernende Institutionen – das zeigt auch ihre lange Geschichte. Doch während die Aufgaben und die Rolle von Museen komplexer als je zuvor sind, halten Struktur, Ausstattung und Kompetenzen im Personalbereich kaum mit dieser Entwicklung Schritt. Die überarbeitete Definition betont nicht nur die Rolle von Museen als Orte des Wissens und der Bildung, sondern auch ihre Verantwortung, gesellschaftliche Herausforderungen aktiv anzugehen und inklusive, nachhaltige sowie partizipative Ansätze zu fördern. In diesem Kontext wird die Bedeutung von Weiterbildung und Qualifizierung des Museumspersonals besonders deutlich. Angesichts der Anforderungen müssen Mitarbeitende nicht nur über akademisches Fachwissen verfügen, sondern auch Kompetenzen in anderen, teils neuen Bereichen entwickeln. Diese Veränderungen erfordern ein kontinuierliches Lernen und eine Anpassung an dynamische Rahmenbedingungen, um den vielfältigen Erwartungen der Gesellschaft gerecht zu werden. Im Forum Weiterbildung und Qualifizierung haben wir ausgehend von drei Impulsen die Fäden Bedarfe, Formate und Motivation im gemeinsamen Gespräch aufgegriffen.

### Transformation: Berufsbegleitende Weiterbildung im Feld Nachhaltigkeit

Das Braunschweigische Landesmuseum befindet sich in einer umfassenden Entwicklung hin zum „Grünen Museum“, verbunden mit erheblichen Sanierungsmaßnahmen. Als Mitarbeiterin im Ausstellungsbereich absolvierte Dominique Ortmann gemeinsam mit ihrem Kollegen Robert Hintz den Zertifikatskurs „Nachhaltigkeitsmanager\*in Kultur, Bildung und Medien“ des Instituts für Zukunftskultur.<sup>1</sup> Die Eigenmotivation bestand für sie vor allen Dingen im Engagement für ihr Museum. Sie wollte die Entwicklung ihres Hauses stärker mit vorantreiben und sich gleichzeitig persönlich weiterentwickeln und sich noch mehr insbesondere für den Bereich der nachhaltigen Entwicklung einsetzen. Dementsprechend ist die persönliche Identifikation mit der Art und dem Inhalt der Weiterbildung hoch gewesen.

Auch wenn das Museum als Landeseinrichtung mit einem Auftrag ausgestattet worden ist, sich nachhaltiger aufzustellen, und aktuell erfolgreich darin ist, war die Fortbildung von Mitarbeitenden so nicht geplant, sondern geht auf die intrinsische Motivation des Personals zurück. Dies ist auch ein Beleg dafür, dass die strategische Gesamtausrichtung und zielgerichtete Führung Mitarbeitende beflügeln können. Folgerichtig ermöglichte das Museum den beiden Mitarbeitenden auch die Teilnahme an der Weiterbildung in der Arbeitszeit. Das Remote-Angebot war dafür ein willkommenes Format.

Was das Thema der Transformation angeht, so war es Dominique Ortmann in ihrem Impulsbeitrag wichtig zu betonen, dass diese Art der Weiterbildung für das Museum und auch sie selbst wenig Mehrwert gehabt hätte, wenn nicht im hausinternen Team und seitens der Führung in dieselbe Richtung geblickt würde: „Dann kann man so viele Nachhaltigkeitsmanager\*innen haben, wie man will und es wird sich nichts ändern“. Weiterbildung – ob durch den Arbeitgeber oder eigenmotiviert initiiert – entfaltet insbesondere dann einen wirkungsvollen Mehrwert, wenn ein Sinn und Zweck mit ihr verbunden ist.

### Qualifizierung im Servicebereich: Lehrgang „Fachkraft für Besucherservice“

Arne Dunker stellte den IHK-zertifizierten Lehrgang „Fachkraft für Besucherservice“ vor, der seit rund vier Jahren in Kooperation zwischen der Handelskammer Bremen und dem Klimahaus Bremerhaven angeboten wird. Die aus fünf Modulen bestehende Qualifikationsmaßnahme wurde für Mitarbeitende der stetig wachsenden Freizeitbranche konzipiert, für die es bisher keine zugeschnittenen Weiterbildungen gab. Entstanden ist der Lehrgang aus dem eigenen Anliegen des Klimahauses, festangestelltes Aufsichts- und Servicepersonal fortzubilden.

Zur Zielgruppe gehören Personen, die im täglichen direkten Kundenkontakt stehen – sei es im Verkauf an Kassen- und Informationseinheiten oder dem Service- oder Ausstellungsbereich von Museen und anderen Kultur- oder Erlebniseinrichtungen. Der Lehrgang vermittelt sowohl Fachkompetenzen als



**Museumsverband  
für Niedersachsen  
und Bremen e. V.**  
Rotenburger Straße 21  
30659 Hannover

0511 21 44 98 3  
katharina.kurz@  
mvnb.de  
www.mvnb.de

auch praktische Aspekte, wie z. B. Evakuierungsmaßnahmen oder Gästeflussplanung. Die Absolvent\*innen profitieren von praxisnahen Übungen, die ihnen helfen, ihre Fähigkeiten im Alltag effektiv einzusetzen und herausfordernde Situationen souverän zu meistern. Dunker betonte die Tatsache, dass die Absolvent\*innen nicht nur durch das erworbene Zertifikat persönlich gestärkt, sondern auch wertvolle Kompetenzen für ihren Arbeitsalltag erlernen würden – nicht zuletzt dadurch könne Besucher\*innen und Gästen ein positives Erlebnis geboten werden. Die strategische Bedeutung des Besucherservices sei ein weiterer zentraler Aspekt. Kundenzufriedenheit sowie -bindung seien essentielle Themen, die in den Modulen der Weiterbildung behandelt würden. Diese Faktoren trügen maßgeblich zu einem Wettbewerbsvorteil bei und seien daher ein wichtiger Bestandteil der Ausbildung.

Anhand dieses Beispiels stellte sich deutlich heraus, dass gezielte Qualifizierung in einem Aufgabenfeld, in dem mehrere Personen mit unterschiedlichen Hintergründen beschäftigt sind, auf mehreren Ebenen lohnenswert ist. Darunter fällt die Qualitätssteigerung durch Professionalisierung, der Kompetenzaufbau in Teams und die Wertschätzung der einzelnen Kräfte. Die arbeitgeberseitig finanzierte Fortbildung wird somit zur langfristigen Investition in die wichtigste Ressource – dem Personal. Durch den Lehrgang ist es auch für andere Häuser möglich geworden, in die eigene Servicequalität zu investieren und Mitarbeitende fortzubilden, die ansonsten in der Kulturbranche kaum Möglichkeiten dazu vorfinden. Auch bietet es Personen, die quereinsteigen möchten, die Möglichkeit einer Qualifizierung, die von der Agentur für Arbeit unterstützt wird.

#### **Museumstechnisches Personal: Reicht „Learning by doing“?**

Ähnlich wie im Servicebereich verhält es sich mit Fortbildungen für Personal aus dem Bereich Museums- bzw. Ausstellungstechnik: Technisches Personal findet den Einstieg ins Museum oftmals ohne Bezug zu Objekthandling und präventiver Konservierung. Im Gegensatz zum Servicepersonal findet eine solche Person aber eher kein Team im selben Aufgabenbereich vor, sondern ist zumeist auf sich alleingestellt. Christian Lühning-Reger ist Restaurator in den Celler Museen und brachte als Impuls die Frage „Qualifizierungsbedarf oder (reicht) Learning by doing?“ in die Forumsrunde ein. Um darüber ins Gespräch zu kommen, hat er seine Erfahrungen mit einem Qualifizierungsangebot sowie einige Stellenausschreibungen für das entsprechende Aufgabenfeld aufbereitet und präsentiert. Er stellte dabei heraus, dass die Erwartungen an museumstechnisches Personal divers sind. In den Positionsbezeichnungen von Stellen bewegen sich die Gesuche zwischen Museums- und Ausstellungstechniker\*in, -handwerker\*in, Haustechniker\*in/Hausmeister\*in und Depotverwalter\*in. Die Schnittmenge bestehe vorrangig in der Qualifikation durch eine abgeschlossene Ausbildung im Handwerk. Je nach Größe und

Personalstruktur des Museums würden vielfältige Aufgaben rund um die Bereiche Transport, Klima, Ausstellungsauf- und -abbau, Depot, Medien usw. übernommen und damit restauratorisches Personal entlastet. Was bereits zu einem springenden Punkt führte: Nicht alle Museen verfügen über solches Personal, sodass der fachliche Austausch in Sachen Objekthandling, Sammlungspflege und Konservierung nicht intern erfolgen kann. Umso wichtiger erscheint es in der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeitender, Bedarfe zu klären und mögliche Lücken im Austausch und durch Fortbildung zu schließen. In der Forumsrunde wurde vor allem auf die Bedeutung und Verantwortung von Führungskräften verwiesen, auf die museumsspezifischen Anforderungen an den Umgang mit Kulturgut einerseits und auf Fortbildungsangebote im musealen Bereich andererseits aufmerksam zu machen und die Teilnahme zu unterstützen. Große Zustimmung fand in dem Zusammenhang das vorgebrachte Beispiel einer Museumsleitung, zu z. B. Messen nicht als Führungskraft zu reisen, sondern die entsprechend museumstechnisch verantwortliche Person reisen zu lassen bzw. auch ggf. so eine Gelegenheit gemeinsam wahrzunehmen. Gleichsam nahmen sich anwesende Leitungskräfte selbst in die Verantwortung, Hinweise auf Tagungen, Fortbildungen etc. konsequent an relevante Mitarbeitende zu kommunizieren. Konsens war aber auch, dass der Quereinstieg aus handwerklichen Berufen sich offenbar bewährt habe: Kreativität und handwerkliche Kenntnisse seien solide Kompetenzen für ein „Learning by doing“ und der Kulturbereich dafür ein ideales Handlungsfeld – Wertschätzung dieser Fähigkeiten und Aufbau von Verantwortungskompetenz könnten jedoch über gezielte Fortbildungen sowie lokale Vernetzung von technischem Personal befördert werden und zur Motivation beitragen.

<sup>1</sup> Vgl. dazu in dieser Ausgabe Dominique Ortmann: Wie viel Apokalypse darf es sein? Weiterbildung als Akt der Selbstermächtigung.

# Wie viel Apokalypse darf es sein?

## Weiterbildung als Akt der Selbstermächtigung

### Dominique Ortmann

Stabsstelle  
Koordination Bau  
und Neueinrichtung  
Vieweghaus

In einer Welt der multiplen Krisen – erinnern wir uns nur an die Covid-Pandemie, den andauernden Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine, salonfähige Faschisten und die Klimakrise – ist es schwer, optimistisch zu bleiben. Doch durch eigenes Handeln (auch im kleinen Rahmen) ist es möglich, gegen Ohnmachtsgefühle zu kämpfen, sei es durch nachhaltigen Konsum oder durch Engagement in demokratischen Prozessen. Aber auch mein beruflicher Rahmen, beispielsweise im Bereich Ausstellungsmanagement oder -konzeption, bietet die Möglichkeit des Engagements: Der Museumssektor hat im Vergleich zu den anderen Kultureinrichtungen einen recht hohen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Um dieser Situation entgegen zu wirken, wurde im Rahmen der Mitgliederversammlung des DMB 2021 das Thema „Nachhaltigkeit“ als Schwerpunkt der Verbandsarbeit bestätigt. Angelehnt an die 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen werden die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaspekte, insbesondere Klimaschutz, hochwertige Bildung sowie die nachhaltige Gestaltung von Städten und Gemeinden, in die Arbeit eingebunden und Arbeitshilfen für die Museen entwickelt. Auch der MVNB bietet in der Museumsschule Angebote zur Weiterbildung in Sachen Nachhaltigkeit an.

Bedingt durch die Sanierungsmaßnahme des Vieweghauses, das Haupthaus des Braunschweigischen Landesmuseums, stellte sich ab 2020 verstärkt die Frage, ob in Sachen „Grünes Museum“ mehr Potenzial aktiviert werden kann. Aber wie das Ganze strategisch angehen?

Klar war, dass vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur sowie vom Finanzministerium bei der Sanierung des Vieweghauses Aspekte der Nachhaltigkeit verfolgt werden sollten. Zuvor wurde schon das grüne Zentraldepot bezogen und im Bereich des Ausstellungsmanagements wurden erste Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit unternommen. Zu diesem Prinzip der kleinen Schritte gehört auch die Selbstverpflichtung zur Teilnahme an der Initiative MuseumsForFuture.

2023 haben schließlich mein Kollege Robert Hintz und ich beim „Institut für Zukunftskultur“ während der Arbeitszeit in 12 Blöcken an der Weiterbildung zur Nachhaltigkeitsmanager\*in Kultur, Bildung und Medien teilgenommen. Prüfungsleistung war die Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzeptes und eine entsprechende Präsentation in einer Kleingruppe.

Die Empfehlung, Allianzen zu bilden, sollte nicht neu sein, in unserem Fall haben wir diese zunächst hausintern gebildet. Durch die Teilnahme von zwei Personen an der Weiterbildung sind zum einen unterschiedliche Arbeitsbereiche abgedeckt, zum anderen findet sich somit hausintern ein\*e Sparringspartner\*in. Denn Nachhaltigkeit ist ein Team sport und erfordert Ausdauer und eine gesunde Portion Optimismus. Nachhaltigkeit ist, wie jedes andere Querschnittsthema auch, nicht als Add-on zu sehen, sondern muss elementarer Bestandteil der Museumsarbeit sein. Wenn konkrete Visionen und Ideen vorliegen, sollten sie so eingeteilt werden, dass sie Schritt für Schritt realisiert werden können. Handwerkszeug für diese Maßnahmenentwicklung, also Managementtools, werden in der Weiterbildung vermittelt.

Und zu guter Letzt, womöglich der wichtigste Punkt, ist es unerlässlich, den Spaß bei der Sache nicht zu verlieren und sich vor Überlastung zu schützen. Überarbeitet und frustriert lässt sich niemand für Nachhaltigkeit gewinnen. Wie Steve de Shazer bin ich überzeugt: „Über Probleme reden, schafft Probleme, über Lösungen reden, schafft Lösungen.“ Lasst uns also gemeinsam über Lösungen reden.



**Braunschweigisches  
Landesmuseum**  
Friedrich-Wilhelm-Str. 3  
38100 Braunschweig

0531 12 25 11 10  
d.ortmann@  
3landesmuseen.de  
3landesmuseen-  
braunschweig.de

# Freiwilligenmanagement als Führungsaufgabe

## Gelingensfaktoren für ehrenamtliche Museumsarbeit

Aktive Restaurationswerkstatt: Restaurierungstischlerei im Deutschen Stuhlmuseum.

© Deutsches Stuhlmuseum Eimbeckhausen



### Dr. Thomas Overdick

Geschäftsführer Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V.



Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V.  
Rotenburger Straße 21  
30659 Hannover

0511 21 44 98 3  
info@mvnb.de  
www.mvnb.de

Wie kann Ehrenamt an (kleinen) Museen zukunftsfähig gestaltet werden? Mit dieser grundlegenden Frage setzte Carolin Krämer den Ton für das Forum Ehrenamt. In ihrem Impulsvortrag fasste sie einige Erkenntnisse aus ihrem Dissertationsprojekt zusammen, in dessen Rahmen sie sich von 2015 bis 2021 mit dem Selbstverständnis und den Vorstellungen Ehrenamtlicher an lokalhistorischen Ortsmuseen in Niedersachsen auseinandergesetzt hatte.<sup>1</sup> In den Interviews, die sie für ihre Studie geführt hat, erfuhr sie viel über Mentalität, Haltung, inhaltliche Interessen und Erwartungen an die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen Museumsmacher\*innen. Auf dieser Basis hat sie vier Gelingensfaktoren herausgearbeitet.

### 1. Die soziale Komponente der Arbeit an ehrenamtlichen Museen in den Vordergrund stellen

Die Motivationen für das Engagement im Museum sind vielfältig. Es gibt die Pflichtbewussten, die Verantwortung tragen, Tüftelnde, die gerne mit Objekten umgehen, Gedenkende, die die Erinnerung an Vergangenes bewahren wollen, Alleinstehende, die das Bedürfnis haben, rauszukommen und zu reden, die traditionell Heimatbegeisterten, die Identifikation stiften, aber auch Sinnsuchende, die eine neue

Aufgabe nach Renteneintritt suchen, schließlich die Geschichtsinteressierten, die Spaß an der Wissensvermittlung haben, und die Aktivist\*innen, die das Leben vor Ort verbessern wollen. Durch den demographischen Wandel findet in vielen ehrenamtlich geführten Museen gerade ein Wechsel von der Gründer\*innengeneration zur Bewahrer\*innengeneration statt. Dieser Wechsel prägt die Dynamik der Museumsarbeit und führt nicht selten in einen Teufelskreis: Indem der Status Quo des Museums eher bewahrend verwaltet statt gestaltend kuratiert wird, veralten die Ausstellungen und die Programme. Grund dafür ist häufig mangelnde Expertise, um Veränderungen anzugehen und umzusetzen. Die Starrheit führt wiederum zu Publikums- und Identifikationsverlust, was schließlich den Ehrenamtsschwund zur Folge hat. Dieser Teufelskreis kann mit einfachen Maßnahmen zur Aktivierung des Museums durchbrochen werden. Wichtig ist, Sozialräume wie eine Teeküche oder einen Gruppenraum zu schaffen, die dem miteinander Raum geben. Die Einführung von Erzählformaten kann auch den alten Präsentationen neues Leben einflößen. Events schaffen Aufmerksamkeit und Präsenz. Auch erweiterte Maßnahmen, die Krämer unter dem Stichwort Lebenshilfe fasst, eröffnen

neue Perspektiven. Dies kann ein Repair-Café sein oder die Zurverfügungstellung des Museums als Treffpunkt anderer Gruppen. Greifen diese Maßnahmen, kann sich ein Museum zu einem örtlichen Kulturzentrum entwickeln, das neue Interessierte anzieht.

## 2. Die Gegenwart ins Haus holen und so potentielle neue Mitarbeitende gewinnen

Viele Heimatmuseen wirken in ihrer stereotypen Ausstattung mit Hausrat, Werkzeug und landwirtschaftlichem Gerät buchstäblich „von gestern“. Dabei schlummern in den alltagskulturell geprägten Sammlungen viele Anknüpfungspunkte zur Gegenwart. Es gilt, das vorhandene Objekt- und Kontextwissen mit den aktuellen Lebensrealitäten im lokalen Umfeld zu verknüpfen. Diskussionsformate, Aktionstage oder narrative Formate können Fragen nach Identifikation, Respekt und Nachhaltigkeit aufwerfen und damit die Gegenwart ins Haus holen. Lebendige Museen sind attraktiv und ziehen potentiell neue Freiwillige an.

## 3. Hierarchien und Kommunikation im eigenen Haus reflektieren

Häufig ist nicht nur die Ausstellung erstarrt, sondern auch die Vereinsstruktur. Meist bildet an der Spitze eine Handvoll Verantwortlicher den Vorstand, die planen und entscheiden. Der Vorstand wird von wenigen Aktiven punktuell in der Umsetzung von Maßnahmen und Aktionen unterstützt. Die überwiegende Mehrheit der Vereinsmitglieder bleibt passiv und erscheint höchstens zur Abstimmung bei der Mitgliederversammlung. Diese Hierarchie schafft einen Graben zwischen der „Vereinselite“ und „Diesen Leuten“. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die klassische Vereinsstruktur heute noch das richtige Modell ist. Konstruktiv ist zu fragen, wie sich die rechtlich bewährten Strukturen mit neuem Leben füllen lassen. Es braucht neue Formate, die größere Durchlässigkeit zulassen und die Überlastung einzelner verhindern. Grundsätzlich ist die Arbeit des Vereinsvorstands eine Managementaufgabe. Die Unterstützung in der Flüchtlingskrise von 2015 oder auch eine Bewegung wie Fridays for Future zeigen, dass die Bereitschaft zum zivilgesellschaftlichen Engagement ungebrochen vorhanden ist. Das bedeutet aber auch, dass Nachwuchsarbeit in den Vereinen kontinuierlich geschehen und Kinder und Jugendliche gezielt in den Blick genommen werden müssen. Museumsvereine können hier zweifellos von der Jugendarbeit der freiwilligen Feuerwehren oder zahlreicher Sportvereine lernen. Gleichzeitig braucht Ehrenamt eine aktive Betreuung, eine herzliche Willkommenskultur und eine respektvolle Anerkennungskultur. Nicht zuletzt müssen die vorhandenen Aufgabenfelder klar strukturiert sein, um Wirkmächtigkeit zu erreichen.

## 4. Patenschaftsmodelle kurzfristigen inhaltlichen Beratungsimpulsen vorziehen

Trotz aller Entwicklungspotentiale darf aber auch nicht übersehen werden, dass viele ehrenamtlich geführte Museen hinsichtlich ihrer Ressourcen an Aktiven, Zeit und Finanzen mittlerweile an ihre Grenzen stoßen. Hier

kann professionelle Unterstützung Entlastung bringen. Es ist unerlässlich, den Schulterchluss mit der örtlichen Gemeinde und Verwaltung zu suchen. Der im Forum von Uwe Oberdiek vorgestellte Fall des Grenzlandmuseums Bad Sachsa zeigt, welche fatalen Folgen die fehlende Akzeptanz von Politik und Verwaltung für ein Museum haben kann. Obwohl das Grenzlandmuseum als Wendezeit-Museum ein klares inhaltliches Profil und einen vorbildlichen Beitrag zur Demokratiebildung geleistet hat, fehlte ihm jeglicher Rückhalt in der örtlichen Verwaltung, aber auch in der Bevölkerung. Ein schon lange schwelendes Nachwuchsproblem im Verein und schließlich ein massiver Wasserschaden, der zur Schließung des Hauses geführt hatte, ließen den Vorstand am Ende resignieren und zurücktreten. Die Zukunft des Museums ist zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses ungewiss. Um Entwicklungen wie denen in Bad Sachsa entgegenzuwirken, wären lokale Netzwerke hilfreich, die langfristig von hauptamtlichen Museen koordiniert und beraten werden. Vorbildlich für ein solches Patenschaftsmodell ist der Kulturverbund Friesland, für den das Schlossmuseum Jever verantwortlich zeichnet.

## Professionalisierung des Ehrenamtsmanagements

Spartenübergreifend leisten vielerorts Freiwilligenagenturen einen wertvollen Beitrag zur Zukunftssicherung des Ehrenamts. Vorbildlich ist hier die Arbeit der Stabsstelle Ehrenamt und Freiwilligenagentur im Landkreis Leer, deren Arbeit die Stabsstellenleiterin Monika Fricke im Forum vorgestellt hat. Der Auftrag der Freiwilligenagentur ist klar formuliert: der Aufbau und die Etablierung einer kommunalen Marketing- und Managementstruktur für freiwilliges Engagement in einer Kommunalverwaltung. In diesem Sinne informiert die Stabsstelle und Freiwilligenagentur über Fördermöglichkeiten, bietet kostenfreie Fortbildungen an, betreibt eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit und setzt sich für die Förderung einer angemessenen Anerkennungskultur ein (Ehrenamtskarte, Bürokratieabbau, Beratungen bezüglich Aufwandsentschädigungen oder Übungsleiterpauschale). Darüber hinaus wird ein Freiwilligen-Survey geführt, der die Entwicklungen im Blick behält, um geeignete Projekte und Maßnahmen zu entwickeln. Zentral für die Arbeit der Freiwilligenagentur ist die konkrete Beratung, wie Vereine Menschen für das Ehrenamt begeistern können.

Die Impulse und Diskussionen im Forum Ehrenamt haben den MVNB darin bestärkt, ein museumspezifisches Programm zum Ehrenamtscoaching aufzusetzen, das sich an Vereinsvorstände und Ehrenamtsverantwortliche richten wird, um diese individuell und im kollegialen Austausch in ihren Führungskompetenzen zu stärken. Das Projekt befindet sich aktuell in der Konzeptentwicklung.

<sup>1</sup> Die Arbeit ist 2023 als Band 8 der Schriftenreihe des MVNB erschienen: Carolin Krämer: Museumsbilder. Perspektiven Mitarbeitender an ehrenamtlich betriebenen Ortsmuseen in Niedersachsen auf das museale Feld und dessen Akteur\*innen, Hannover 2024.

# „Löppt! Mitnanner“

## Für ein ehrenamtliches Engagement begeistern

### Monika Fricke

Leitung Stabsstelle  
Ehrenamt und  
Freiwilligenagentur  
Landkreis Leer

Wie steht es aktuell um das bürgerschaftliche Engagement und wie gelingt es Nachwuchs für einen freiwilligen Einsatz zu gewinnen? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, hat der Landkreis Leer 2017 eine eigene Stabsstelle Ehrenamt und Freiwilligenagentur mit vier hauptamtlich Beschäftigten eingerichtet. Ihr kommunaler Auftrag: Marketing- und Managementstrukturen zu schaffen, um das bürgerschaftliche Engagement in der Region professionell zu fördern und damit den Non-Profit-Bereich zu stärken. Für diese Stabsstelle wurden Geschäftsprozesse entwickelt, die schwerpunktmäßig Dienstleistungen für ehrenamtlich Engagierte oder daran Interessierte beinhalten. Sie umfassen beispielsweise kostenlose Weiterbildungsangebote, die dauerhaft angeboten werden und digitale oder rechtliche Themen beinhalten. Zusätzlich berät der Landkreis Leer Vereine, damit sie Fördermittel für eigene Vorhaben gezielt beantragen können.

Ein Schwerpunkt der angebotenen Dienstleistungen ist die Förderung des jungen Ehrenamtes. Dafür hat die Stabsstelle eine eigene Marke geschaffen: „Löppt! Mitnanner“, übersetzt: es läuft miteinander. „Löppt! Mitnanner“ konzentriert sich auf die allgemein- und berufsbildenden Schulen ab Jahrgangsstufe 7 und bietet bis zu 6-stündige Workshops an, die im Rahmen des Pflichtunterrichts durchgeführt werden. Mit hohen pädagogischen Standards und der Open Space Methode erhalten Schülerinnen und Schüler einen umfassenden Einblick in das Thema: Demokratie stärken durch persönliches Mitmachen und sich in die Gesellschaft einbringen. Denn die aktuellen Entwicklungen zeigen, dass zahlenmäßig für junges Ehrenamt unter 25 Jahren noch viel Luft nach oben ist.

Viele Kommunen in Niedersachsen haben dieses Konzept bereits übernommen und begeistern damit junge Menschen sich einzubringen. „Löppt! Mitnanner“ arbeitet dabei direkt mit Non-Profit-Organisationen zusammen. Vereine präsentieren sich ebenfalls in den Schulen und stellen so direkte Kontakte zu Jugendlichen her. Dies kann auch ein Weg für die Museen in Niedersachsen sein, gezielt auf junge Menschen zu treffen. Denn ein freiwilliges

Engagement fördert die eigene Wahrnehmung, schafft Vertrauen in die Selbstwirksamkeit und stärkt die Demokratie – wichtige Gründe, in die kommunale Förderung des Ehrenamtes zu investieren.

Vertrauen in die eigene Selbstwirksamkeit über ein ehrenamtliches Engagement zu erhalten bzw. aufzubauen, stärkt ebenso die große Generation der Babyboomer, die jetzt in den Ruhestand wechseln. Die Stabsstelle spricht die Babyboomer direkt an und informiert über ehrenamtliche Einsatzmöglichkeiten. Ein Beitrag gegen drohende Vereinsamung, denn das Ehrenamt schafft Kontakte und unterstreicht das Gefühl, gebraucht zu werden. Ein Gefühl, dass im Ruhestand verloren gehen kann.

Menschen und Non-Profit-Organisationen gezielt anzusprechen, ist eine der Kernaufgaben der Stabsstelle. Und dafür setzt sie sich täglich ein: Über die Marke: [www.wirpackenfreiwilligen.de](http://www.wirpackenfreiwilligen.de) und Kampagnen wie: „Spende deine Zeit für einen guten Zweck“, mit der eigenen Radiosendung „Netzwerk Ehrenamt“ und Podcasts auf Spotify, mit Interviews in Sonntagszeitungen und Videos auf der eigenen Facebookseite sowie Infoständen in Fußgängerzonen.

Es ist wichtig eine Marke für das freiwillige Engagement zu schaffen und diese zu pflegen. Gleichzeitig sollte mit einer kommunalen Anerkennungskultur in persönlichen Begegnungen „Danke“ gesagt werden. Dies kann z. B. bei Ehrenamtskartenverleihungen oder bei Preisvergaben für junge Engagement und Anerkennungen für lang verdientes Ehrenamt geschehen. Auch hier ist die Palette groß.



**Landkreis Leer**  
Friesenstrasse 32  
26789 Leer

0491 92 64 04 0  
monika.fricke@  
lkleer.de  
[www.wirpackenfreiwilligen.de](http://www.wirpackenfreiwilligen.de)

# ECHT GUT!

## Verdiente Auszeichnung mit dem Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen

Absolventinnen und Absolventen des Gütesiegeljahrgangs 2023.

© Ulrich Pucknat



### Sandra Hesse

Referentin  
Museumsgütesiegel  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

Auf der Verbandstagung am 7. März 2024 im Museum Nordwolle in Delmenhorst wurden sieben Museen mit dem Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen ausgezeichnet. Auf ihre individuelle Art und Weise und ihrem Profil entsprechend haben alle Museen bewiesen, dass sie – angelehnt an die vom Deutschen Museumsbund, von ICOM Deutschland und der Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern (KMBL) herausgegebenen „Standards für Museen“ – ECHT GUT sind. Die Unterschiedlichkeit der ausgezeichneten Häuser zeigt einmal mehr, wie vielfältig die Museumslandschaft in Niedersachsen und Bremen ist. Die Stärkung der Museen im Land durch kontinuierliche Weiterentwicklung ist Ziel des Gütesiegels und Anliegen unseres Verbands und unserer Partner – der Niedersächsischen Sparkassenstiftung und dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Vielen Dank für die Unterstützung, auch im Namen der Museen! Wir gratulieren den Museumsteams zur Erlangung des Museumsgütesiegels 2024 bis 2030 und wünschen für die nächsten sieben Jahre alles Gute!

### Nordwestdeutsches Museum für IndustrieKultur

Auf dem denkmalgeschützten Gelände des ehemaligen Textilkonzerns der Bremer Unternehmerdynastie Lahusen präsentiert das Nordwestdeutsche Museum für IndustrieKultur in zwei Häusern die Delmenhorster Industrie- und Stadtgeschichte. Zwischen beeindruckenden Maschinen und Originalobjekten des einstigen Produktionsablaufs befindet sich die neue, interaktive und gegenwartsbezogene Dauer-

ausstellung. Besonders spektakulär ist das Turbinenhaus – die frühere Kraftzentrale der Fabrik. Das Museum wurde zum zweiten Mal ausgezeichnet.

„Wenn man in einem Museum arbeitet, ist es ähnlich, wie es vermutlich die meisten von zuhause kennen: Mit der Zeit gucken sich kleine Mängel und Fehler weg. Daher ist der Blick von außen, wie man ihn durch das Gütesiegelverfahren erhält, immer ganz elementar, um sich bewusst zu machen, wo man nachbessern muss. Wichtig ist es für unser Museum und die Identifikation der Kolleginnen und Kollegen mit der Institution zudem, dass der Erwerb des Gütesiegels eine Gemeinschaftsleistung ist: Das Team erkennt gemeinsam den Verbesserungsbedarf in der eigenen Einrichtung.“

Dr. Carsten Jöhnk, Museumsleitung

### Bomann-Museum Celle

Barocke Staatsgemächer, bäuerliches und bürgerliches Leben im 19. Jahrhundert, Technik, Wissenschaft und Wirtschaft in Celle und drumherum, Migration und Integration früher und heute: Das Bomann-Museum in Celle vereint viele Themen unter einem Dach. Als echtes Allround-Museum ist es in Ausstattung und Standards den Landesmuseen absolut ebenbürtig und ein solide aufgestelltes Haus. Als Residenz-, Stadt- und Regionalmuseum konnte es das Museumsgütesiegel erneut verlängern.

„Systematische Erfassung bis ins Detail und zugleich das große Ganze in den Blick nehmen: Der Weg zum Museumsgütesiegel ist beides. Reflexion über die eigene Arbeit, Resümee der Entwicklung von sieben Jahren, dazu Vernetzung, Austausch und neue Impulse von außen: Die Qualität wird in diesem Verfahren nicht nur abgefragt, sondern auch aktiv befördert.“

Stefan Daberkow, Museumsleitung

### Der Barkenhoff / Heinrich-Vogeler-Museum

Heinrich Vogelers Gesamtwerk am authentischen Ort: Der Barkenhoff bietet ein außergewöhnliches Erlebnis. Die Werke des Malers, Grafikers, Designers



Museumsverband  
für Niedersachsen  
und Bremen e. V.  
Rotenburger Straße 21  
30659 Hannover

0511 21 44 98 43  
sandra.hesse@mavn.de  
www.mavn.de

und Architekten Heinrich Vogeler (1872–1942) werden in einer vielschichtigen Ausstellung im Wohn- und Atelierhaus des Mitbegründers der Worpsweder Künstlerkolonie gezeigt. Die Neukonzeption der Dauerausstellung im Jahr 2022 zeigt die künstlerische Entwicklung Heinrich Vogelers auf und macht gleichsam sein Werk als Zeugnis der großen Umbrüche in der Geschichte des 20. Jahrhunderts bis zum Zweiten Weltkrieg sichtbar. Der Barkenhoff erhielt zum dritten Mal die Auszeichnung.

### KinotechnikMuseum

Lust auf Kinotechnik? Dann auf nach Lönigen! Dort gibt es eine Spezialsammlung, die sich sehen lassen kann: Vorführexponate und Schnittmodelle veranschaulichen lebendig die Technik, die die Bilder zum Laufen brachten! Dank des großen ehrenamtlichen Engagements ist es dem Verein in den letzten Jahren gelungen, eine der größten privaten kinotechnischen Sammlungen Deutschlands in ein Museum zu überführen, schlüssige Museumskonzepte zu entwickeln und erstmals das Museumsgütesiegel zu erlangen.

*„Das Zertifizierungsverfahren für das Museumsgütesiegel war für den ehrenamtlich geführten Verein – seinem Team und seinem Vorstand – eine willkommene Gelegenheit, die eigene Arbeit seit der Ausstellungseröffnung im Jahr 2013 zu evaluieren und zu verbessern. Zum einen durften wir feststellen, dass wir mit unserer Arbeit grundsätzlich den richtigen Weg eingeschlagen haben, zum anderen konnten wir unsere Ziele klarer definieren und die künftige Entwicklung konzeptionell deutlicher ausformulieren. Aus diesem Grund sind wir dankbar für die uns durch den Qualifizierungsprozess aufgezeigten Chancen und Potentiale..“*

Dr. Gerd Lübberts, ehrenamtliche Museumsleitung

### HöhlenErlebnisZentrum Iberger Tropfsteinhöhle

Den „Toten aus der Lichtensteinhöhle“ ist das Museum des HöhlenErlebnisZentrums (HEZ) am Iberg im Harz gewidmet. Es zeigt den spektakulären Fund eines Clans aus der Bronzezeit und das rekonstruierte Höhlenfamiengrab, durch das Groß und Klein hindurchkriechen können. Das größte Exponat – die Iberger Tropfsteinhöhle – entführt die Besucher\*innen in die Unterwelt. Das HöhlenErlebnisZentrum trägt seinen Namen und erstmals das Museumsgütesiegel zu Recht!

*„Die Teilnahme am Verfahren hat sich für das HEZ sehr gelohnt. Die Erarbeitung der Konzepte hat dazu geführt, dass wir uns selbstkritisch mit allen Bereichen des HEZ und seinem Stellenwert als Museum auseinandergesetzt haben. Durch die Selbstreflexion ebenso wie durch die Unterstützung und Ermutigung vom Verband haben wir unsere Stärken identifiziert, aber natürlich auch Schwächen formuliert. Nun heißt es, daran weiterzuarbeiten, die Handlungsempfehlungen umzusetzen und unsere Stärken als Museum und im Service weiter hervorzuheben.“*

Ortrud Krause, Museumsleitung

### Das Ostfriesische Teemuseum Norden

Es gibt keinen besseren Ort, um alles rund um die Teekultur zu erfahren, als das Ostfriesische Teemuseum in Norden. Das Spezialmuseum für Teekultur vermittelt lebensnah und abwechslungsreich in der neuen, interaktiven Dauerausstellung die Welt des Tees und gibt in der erweiterten Dauerausstellung im Gewölbekeller des Alten Rathauses einen Einblick in die Stadt- und Regionalgeschichte. Das Museumsteam hat die Rezertifizierung genutzt, um das Profil des Hauses zu schärfen: Als Bildungszentrum für Teekulturen bietet das Museum künftig eine Weiterbildung mit Zertifikat für Teekulturexpert\*innen an.

*„Das Museumsgütesiegel stellt für uns eine wichtige Auszeichnung und ein wichtiges Instrument zur Evaluierung unserer Museumsarbeit dar. Es sind hierbei vor allem die Pflichtkonzepte, die für uns ein wesentliches Mittel darstellen und uns auch Richtlinien geben, an denen wir uns orientieren können und die uns bei der kontinuierlichen Verbesserung unserer Museumsarbeit unterstützen. Als Museum wollen wir uns stetig weiter verbessern. Wir haben Schwachstellen entdecken können, an denen wir weitergearbeitet haben. Die Teilnahme am Museumsgütesiegel ist für uns daher eine sehr gute Orientierung und Auszeichnung, anhand derer wir uns in unserer Museumsarbeit stetig weiterentwickeln können.“*

Mirjana Culibrk, Museumsleitung

### Das Museumsquartier Osnabrück

Nach einer kompletten Neuaufstellung in den letzten Jahren durch die Zusammenlegung des kulturhistorischen Museums mit dem Felix-Nussbaum-Haus unter einem Dach versteht das Museum künftig seine Aufgabe als Friedenslabor, einem Ort für Begegnung, Kontroverse und Dialog mit der Leitfrage: Wie können wir in Zukunft friedlich miteinander leben? Ein für die niedersächsische Museumslandschaft und insbesondere für die Friedensstadt Osnabrück wegweisendes, wichtiges Museum, das erstmals nach der Vereinigung als MQ4 das Gütesiegel erhält.

*„Der Gütesiegel-Prozess hat uns sehr bereichert: Einerseits hat er bei der Entwicklung des Leitbildes, an dem alle Mitarbeitenden beteiligt waren, das gesamte Team enger zusammengeführt. Andererseits half uns der Prozess auf der fachlichen Ebene, die einzelnen Arbeitsbereiche des Museums auf eine solide konzeptionelle Grundlage zu stellen. Uns wurde bewusst, in welchen Bereichen wir bereits gut aufgestellt sind und in welchen wir uns weiter verbessern können. Dieses Entwicklungspotenzial zu heben, verstehen wir als unsere Aufgabe für die Zukunft.“*

Nils-Arne Kässens, Museumsleitung

# Vorzeigeprojekt Museumsschule

## Bilanz und Ausblick

### Katharina Kurz

Museumsreferentin  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

### Dr. Thomas Overdick

Geschäftsführer  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

Die Museumsschule gehört heute zu den umfangreichsten Fortbildungsprogrammen in der deutschen Museumslandschaft. Dank der großzügigen Förderung der Stiftung Niedersachsen und der Klosterkammer Hannover (Programm ehrenWERT.) ist es dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. (MVNB) von 2019 bis 2023 gelungen, ein Qualifizierungsangebot zu entwickeln, das sich gezielt an den Bedarfen kleiner, insbesondere ehrenamtlich geführter Museen orientiert. Nach fünf Jahren des Aufbaus und der Etablierung ist es Zeit, Bilanz zu ziehen und einen Ausblick in die Zukunft zu geben.

### Qualifizierungsbedarfe kleiner Museen

Knapp zwei Drittel der Museen in Niedersachsen gehören zu den kleinen, meist ehrenamtlich betriebenen Museen. Als Ortsmuseen sind sie in einem Flächenland wie Niedersachsen zentrale Akteure im Kulturangebot des ländlichen Raums. Ihre reichhaltigen Sammlungen sind ein wichtiger Teil des Kulturerbes. Als Detailsammlungen vertiefen und erweitern sie die übergreifenden Sammlungen der Landesmuseen und tragen so auf regionaler Ebene zur Bewahrung und Vermittlung des niedersächsischen Kulturerbes bei. Darüber hinaus sind sie wichtige Treffpunkte der Bevölkerung und potentiell Orte, an denen Identitätsbilder zur Diskussion gestellt und Zukunftsentwürfe für die eigene Gemeinde und Region diskutiert werden können.

Genauso wie mittlere und große Häuser stehen aber auch kleine Museen mehr denn je unter enormem Veränderungsdruck, dessen Bewältigung den Willen und die Fähigkeit zur Transformation erfordert. Die Herausforderungen sind vielfältig:

- Demographischer Wandel bei Publikum und Freiwilligen
- Geringere Bereitschaft zur Vereinsbindung
- Nachwuchsmangel im Ehrenamt
- Stagnierende bis rückgängige Kulturfinanzierung
- Zusätzliche Kompetenzbedarfe in den Bereichen Partizipation, Inklusion und Diversität
- Komplexer werdende Anforderungen in der Digitalisierung

- Wachsende Forderungen nach ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit
- Gehobene Erwartungen in Freizeit und Tourismus
- Neue kulturpolitische Rolle von Museen im strukturellen Wandel der Innenstädte und Dörfer
- Wachsende Gefährdung der Museen als Orte der Demokratie

Als Antwort auf die sich stetig wandelnden Erwartungen und Anforderungen an die Museen hat der MVNB die Museumsschule ins Leben gerufen. Basis der Projektkonzeption waren die Ergebnisse einer grundlegenden Studie zur Lage der kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen, die der MVNB 2017/18 durchgeführt hatte. Das umfassende Seminarangebot folgt der Leitlinie: Zukunftssicherung durch Qualifizierung und Professionalisierung.

### Die Museumsschule

Die Museumsschule bietet ein flächendeckendes, kostengünstiges, zielgruppenspezifisches Schulungsangebot, das insbesondere kleine und mittlere haupt- und ehrenamtlich geführte Museen unterstützt, sich zukunftsorientiert aufzustellen. Ein Baukastensystem ermöglicht es den Teilnehmenden, Kurse nach persönlichen Interessen zu absolvieren. Die Themenschwerpunkte decken die ganze Bandbreite der Museumsarbeit ab:

1. Strategien & Konzepte
2. Organisation & Finanzierung
3. Sammeln, Bewahren & Forschen
4. Ausstellen & Vermitteln
5. Kommunikation & Marketing
6. Ehrenamt & Verein

### Entwicklung und Etablierung

Die Entwicklung der Museumsschule war trotz der Einschränkungen durch die Corona-Pandemie ein voller Erfolg. Wirkte der erste Lockdown 2020 noch lähmend, so profitierte das dritte Projektjahr von den gesammelten Erfahrungen mit digitalen Fortbildungsangeboten. 2021 wurden mit überwältigender Resonanz der Großteil der Seminare online durchgeführt. Gleichzeitig konnten mit den ersten Lockerungen ab Juli wieder einzelne Seminare in Präsenz stattfinden.



**Museumsverband  
für Niedersachsen  
und Bremen e. V.**  
Rotenburger Straße 21  
30659 Hannover

0511 21 44 98 3  
info@mvnb.de  
www.mvnb.de

2022 war Digital-Analog das neue Normal. Mehr als die Hälfte der Seminare fanden online statt. Neben Seminaren zu den musealen Kernaufgaben wurde das Angebot um neue Themen erweitert. Dazu gehörten Aspekte der Digitalisierung genauso wie aktuelle Entwicklungen, wie etwa die neue ICOM-Museumsdefinition oder die sich in Folge des Ukraine-Krieges verschärfende Energiekrise.

Im letzten Jahr der Projektförderung konnte dann 2023 das bisher umfangreichste Programm seit Bestehen der Museumsschule realisiert werden: An insgesamt 39 Veranstaltungen haben über 500 Museumsmacher\*innen aus haupt- und ehrenamtlich geführten Häusern teilgenommen. Die neuen, kostenlosen Online-Sprechstunden fanden als bedarfsorientiertes Angebot großen Anklang. Herausragend war die dreiteilige Workshop-Reihe zum Thema „Nachhaltige Ausstellungen“, die mit ihrer Kombination aus Online- und Präsenz-Seminaren sowie aufgrund der hohen Aktualität des Themas überzeugte.

Ein Glücksfall für die Evaluierung der Museumsschule war das Dissertationsprojekt der Museumswissenschaftlerin Carolin Krämer, die an der Universität Oldenburg über das Selbstverständnis ehrenamtlicher Museumsmacher\*innen promovierte. In ihrer qualitativen Studie untersuchte sie auch das Qualifizierungsangebot der Museumsschule. Ihre Ergebnisse liefern wertvolle Hinweise zur Weiterentwicklung des Programms. Die Arbeit konnte 2023 Dank einer Förderung durch die Stiftung Niedersachsen in der Schriftenreihe des MVNB veröffentlicht werden.

Die hohe Attraktivität und Akzeptanz der Museumsschule überzeugten dann auch das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Im Rahmen der institutionellen Förderung des MVNB konnte im Haushalt 2024 die Finanzierung des Programms im erreichten Umfang und bewährter Qualität sichergestellt werden.

#### Seminarstatistik 2019 – 2024

	Anzahl Seminare			TN Gesamt
	Präsenz	Online		
2019	18	18	–	218
2020	14	14	–	140
2021	21	7	14	269
2022	27	11	16	345
2023	39	19	20	503
2024	31	13	18	553
<b>Gesamt</b>	<b>150</b>	<b>82</b>	<b>68</b>	<b>2.028</b>

#### Ausblick

Die Museumsschule ist etabliert, steht aber nicht still. Längst arbeitet der Verband an der Weiterentwicklung und Ergänzung des Angebots. So wird ab sofort das Zertifikat für ehrenamtliche Museumsmacher\*innen, das die Teilnahme an Seminaren aus allen sechs Themenbereichen bescheinigt, nicht mehr nur persönlich an einzelne Freiwillige verliehen, sondern auch an ehrenamtliche Teams. Die Teamorientierung soll das Miteinander stärken und den Wissenstransfer der einzelnen Teilnehmenden in ihren Häusern verbessern. Zudem ergänzen seit 2024 Exkursionen das Angebot, die den kollegialen Austausch durch den Blick über den eigenen Tellerand anregen soll.

Eine wichtige Erkenntnis der Evaluation der Museumsschule ist, dass sich ehrenamtliche Museumsmacher\*innen neben dem Methoden-Input der Seminare eine individuelle Beratung wünschen, die vor Ort auf die konkrete Situation ihres Museums eingeht. Mit dem Museumslabor bietet der MVNB ab 2025 ein Format der individuellen Beratung für Museen in Transformation an, das in den vergangenen zwei Jahren praktisch erprobt wurde.

Als weiteren neuen Baustein erarbeitet der MVNB aktuell ein Programm zum Ehrenamtscoaching, das sich an Vereinsvorstände und Ehrenamtsverantwortliche richten wird. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass auch ehrenamtliche Museumsarbeit Führungskompetenz erfordert. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, des allgegenwärtigen Nachwuchsproblems sowie der allgemeinen Veränderungen im „neuen“ Ehrenamt soll das Programm museumsspezifisch Unterstützung bieten.

Die Qualifizierung und Vernetzung der Museen und ihrer Mitarbeitenden gehören zu unseren wichtigsten Verbandszielen. Diese bilden sich unter dem Dach der Museumsschule in Form von Fort- und Weiterbildungs-, Vernetzungs- und zukünftig auch Coaching-Angeboten ab. Wir freuen uns, Sie als Mitglieder damit ein Stück auf Ihrem Weg begleiten und unterstützen zu dürfen – in diesem Sinne: Bis bald in der Museumsschule!

# Statements zur Museumsschule

Von Förderern und Teilnehmenden

“

Die Museumsschule ist ein Vorzeigeprojekt in der niedersächsischen Kulturlandschaft. Sie macht vor allem kleinere, ehrenamtlich geführte Museen fit für die Zukunft, die in einem Flächenland entscheidend zum kulturellen Angebot im ländlichen Raum beitragen. Sehr gerne waren wir als Förderer dabei!

**Lavinia Francke, Generalsekretärin, Stiftung Niedersachsen**

”

“

Kleine Museen im ländlichen Raum bewahren Regionalgeschichte und hüten alltägliche kulturelle Praktiken. Sie stellen Wissen und Kultur niedrigschwellig bereit. Unsere Projektförderung und damit der Aufbau der Museumsschule im ehrenWERT.-Programm stärkt diese ehrenamtlichen Strukturen.

**Dr. Thela Wernstedt, Präsidentin der Klosterkammer Hannover**

”

“

Museumsarbeit ist vielfältig und oft besonders. Deshalb teile ich als Referentin sehr gerne mein Wissen und meine Erfahrung in Seminaren der Museumsschule. Ich profitiere aber auch selbst, nämlich vom Austausch mit den Kolleg\*innen aus der bunten Museumslandschaft Niedersachsens und Bremens.

**Julia Debelts, Projektleitung Ausstellungen, Roemer-Pelizaeus-Museum, und Geschäftsführerin Szenario, Hildesheim**

”

“

Die Museumsschule war für mich als Betriebswirtin eine hervorragende Möglichkeit, binnen kurzer Zeit einen qualifizierten Einblick in die musealen Aufgabenfelder zu bekommen. Als Mutter schätze ich zudem die Mischung aus Präsenz- und Online-Seminaren.

**Stephanie Schmidt-Kaminski, Seminarteilnehmerin und zertifizierte ehrenamtliche Museumsmacherin**

”

“

Im Seminarprogramm ist immer etwas für mich dabei und bisher habe ich aus jedem Seminar Impulse für meine Arbeit im Deutschen Pferdemuseum mitgenommen. An den Präsenzseminaren schätze ich vor allem den offenen, kollegialen Austausch, den stets ausführlichen Praxisanteil und die hohe fachliche Kompetenz der Referent\*innen.

**Maren Lippitz, Seminarteilnehmerin und Museumspädagogin im Deutschen Pferdemuseum Verden**

”

“

Volontariats-Weiterbildung, Online-Sprechstunden, breites Seminarangebot: mit seiner Museumsschule bietet der MVNB seit Jahren für die niedersächsischen Museen beste Voraussetzungen für eine zeitgemäße, fundierte und zukunftsgerichtete Museumsarbeit.“

**Falko Mohrs, Niedersächsischer Minister für Wissenschaft und Kultur**

”

# Göttinger Studierende bald museumsreif

## Museumsverband und Universität Göttingen starten neues Zertifikatsprogramm „Museumsmanagement“

### Prof. Dr. Rolf Wiese

Vorsitzender  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

### Dr. Thomas Overdick

Geschäftsführer  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

Der Fachkräftemangel ist längst auch im Kulturbereich angekommen. Um den wissenschaftlichen Nachwuchs besser auf das Berufsfeld der Museen vorzubereiten, haben der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. und die Georg-August-Universität Göttingen gemeinsam mit dem Arbeitskreis Museumsmanagement ein neues Zertifikatsprogramm „Museumsmanagement“ initiiert. Das Angebot richtet sich an Studierende der kultur- und geisteswissenschaftlichen Fächer und hat im Sommersemester 2024 begonnen.

### Museumsmanagement als Querschnittsaufgabe

Die Arbeit im Museum erfordert weit mehr als die fachwissenschaftlichen Kompetenzen für die traditionellen Kernaufgaben Forschen, Sammeln, Bewahren, Interpretieren und Ausstellen. Das Museumsmanagement stellt als Querschnittsaufgabe einen effektiven und effizienten, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Museumsbetrieb sicher. Ergänzend zum inhaltlichen Fachwissen der klassischen Museumsfächer wie Kunstgeschichte, Archäologie, Ur- und Frühgeschichte, Geschichtswissenschaft oder Kulturanthropologie vermittelt das neue Zertifikatsprogramm der Universität Göttingen wichtiges Handwerkszeug für die zukünftige Museumsarbeit: von der Strategiebildung über Finanzierung, Controlling, Fundraising und Sponsoring, Führung, Organisations- und Personalentwicklung, Ehrenamt, Förderkreise, Marketing, Zielgruppen, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen und Service bis hin zu digital-analogen Strategien, Qualitätssicherung und der gesellschaftlichen Verantwortung von Museen. Das Zertifikatsprogramm besteht aus 5 Modulen, die in 2 Semestern belegt werden können.

### Kooperation zwischen Universität, Verband und Arbeitskreis

Angestoßen wurde das Programm von Prof. Dr. Rolf Wiese, Vorsitzender des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen e. V., und Dr. Matthias Dreyer, Leiter Verwaltung Stiftung Niedersachsen, beide Initiatoren und Sprecher des 1994 gegründeten Arbeitskreises Museumsmanagement. Prof. Dr. Margarete Vöhringer, Professur für Materialität des Wissens, und Prof. Dr. Regina Bendix, Geschäfts-

führende Direktorin am Institut für Kulturanthropologie/Europäische Ethnologie erkannten sofort das große Potential des Angebots, stellt die praxisbezogene Lehre doch ein wichtiges Ziel der Georg-August-Universität Göttingen dar. Die Lehrenden im Zertifikatsprogramm „Museumsmanagement“ kommen allesamt aus Museen und Fördereinrichtungen. Finanziert wird das Lehrangebot vom Museumsverband dank der Unterstützung von ERCO Leuchten GmbH.

### Vorbereitung auf das Berufsfeld Museum

Das Angebot will Studierenden die Möglichkeit eröffnen, sich bereits während des Studiums inhaltlich und methodisch für eine spätere Tätigkeit im Berufsfeld Museum zu qualifizieren. Der Verband will damit zur Stärkung der akademischen Ausbildung für den Museumsbereich beitragen. Die Universität Göttingen ist mit ihren breit aufgestellten Kompetenzen in allen klassischen „Museumsfächern“, einen der fachlich übergreifendsten Bestände akademischer Sammlungen in Deutschland sowie dem 2022 eröffneten FORUM WISSEN prädestiniert für das neue Angebot.

### Erfolgreicher Start

Der Auftakt des Programms im Sommersemester 2024 war ein voller Erfolg. Neben einer Einführung ins Museumsmanagement wurde ein Seminar zur Zukunft der Museen angeboten. Die Resonanz war überwältigend. Insgesamt zeigten sich rund einhundert Studierende aus allen relevanten Museumsfächern an dem neuen Studienmodul interessiert, sodass die Wartelisten für beide Lehrveranstaltungen lang waren. Im Wintersemester 2024/25 geht es daher mit drei Lehrveranstaltungen weiter: zum Sammlungsmanagement, zum Museumsmarketing und Tourismus sowie zur Transformation kultur- und stadthistorischer Museen.



**Museumsverband  
für Niedersachsen  
und Bremen e. V.**  
Rotenburger Straße 21  
30659 Hannover

0511 21 44 98 3  
info@mvn.de  
www.mvn.de

# Digital-analoge Strategien

Pilotprojekt zur digitalen Zukunftsfähigkeit niedersächsischer Museen

Workshop zur Digital-analogen Strategie im Deutschen Pferd-museum, Verden.

© MVNB



## Dr. Thomas Overdick

Geschäftsführer Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V.



**Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V.**  
Rotenburger Straße 21  
30659 Hannover

0511 21 44 98 3  
info@mvnb.de  
www.mvnb.de

Der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. (MVNB) setzt zusammen mit dem Informations- und Kommunikationsdienstleister Dataport Impulse für die digitale Transformation der Museen. Dank einer Förderung durch die Stiftung Niedersachsen wurden im Rahmen einer Ausschreibung zehn Museen ausgewählt, die nun in der Entwicklung und der Implementierung einer digital-analogen Strategie beraten werden. Ziel des Projekts ist, das Verständnis für die Bedeutung der Digitalisierung als Querschnittsaufgabe der Museen zu stärken und das Thema in der Fläche der niedersächsischen Museumslandschaft zu etablieren.

Konkret gefördert werden folgende Häuser:

- Tuchmacher Museum Bramsche
- Bachmann-Museum Bremervörde
- Bomann-Museum Celle und Celler Museen
- Museumsdorf Cloppenburg
- Historisches Museum Schloss Gifhorn zusammen mit dem Verbund der Museen im Landkreis Gifhorn
- Städtisches Museum Göttingen
- Heimatmuseum Leer
- Heimatmuseum Seelze
- Deutsches Pferdemuseum Verden
- Museum im Marstall Winsen (Luhe)

### Digitalisierung als Querschnittsaufgabe

Digitalisierung betrifft heute alle Aufgabenbereiche eines Museums. Bereits in den 1990er Jahren erlangte die Digitalisierung Bedeutung durch die Möglichkeiten der Datenbank-gestützten Inventarisierung und Dokumentation der Sammlungen. In den letzten Jahren hat die Online-Stellung von Objekten bzw. Objektdaten in Web-Portalen wie dem Kulturerbe Niedersachsen zu einer enormen Verbesserung der Zugänglichkeit und Transparenz vieler Museums-sammlungen geführt. Digitale Medienanwendungen haben die Möglichkeiten der interaktiven Ausstellungsgestaltung sowie der medialen Vermittlung erweitert. Wie in allen Lebensbereichen beschleunigte die Corona-Pandemie auch die Digitalisierung der Museen. Digitalität ist heute aus keinem Arbeitsalltag mehr wegzudenken. Mobiles Arbeiten und Videokonferenzen gehören mittlerweile auch im Museum zum Standard. Im Zuge der wachsenden Bedeutung von Partizipation sind auch die sozialen Medien zum wichtigen Instrumentarium digitaler Vermittlungsangebote geworden. Ein Ende der digitalen Innovationen ist nicht abzusehen. Erste Museen experimentieren bereits mit KI-Technologien.

### Digitale Transformation mit Strategie

Im erweiterten Museum des 21. Jahrhunderts stehen also digitale und analoge Angebote und Aufgabenbereiche Seite an Seite. Um im Spannungsfeld zwischen zukunftsfähiger Weiterentwicklung und den eigenen Möglichkeiten entscheidungsfähig zu sein und relevant zu bleiben, braucht es eine digital-analoge Strategie. Digitale Strategien schienen bisher eher ein Thema für große Museen zu sein. Die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Herausforderungen der digitalen Transformation ist jedoch für Museen jeder Größe heute wichtiger denn je. Museen müssen auf die neuen Herausforderungen nicht nur reagieren, sondern zeitgleich ihre Relevanz als Orte des Wissens und des Austauschs in einer sich ständig verändernden Gesellschaft behaupten. Mit dem Projekt möchten wir den Museen in Niedersachsen einen praktischen Einstieg ins Thema eröffnen.

Maischa Klug, Projektleiterin von Dataport AöR, bestätigt dies: „Um die Potentiale und Anforderungen digitaler Technologien zielführend einzusetzen, benötigen Museen digital-analoge Strategien. Eine solche Strategie darf nicht nur eine Momentaufnahme sein, sondern muss zum integralen Bestandteil der institutionellen Planung und damit von allen Ebenen getragen werden.“

Im Projekt wird im Rahmen von Workshops mit den teilnehmenden Museen Schritt für Schritt eine individuelle und auf Langfristigkeit angelegte Strategie erarbeitet. Ausgehend vom Selbstverständnis und Auftrag des jeweiligen Museums sowie seiner Zielgruppen wird zunächst die Haltung gegenüber der digitalen Transformation geklärt. Auf dieser Basis werden eine gemeinsame Vision und strategische Ziele erarbeitet. Mit der Erreichung der strategischen Ziele soll langfristig auf die formulierte Vision

hingewirkt werden. Dafür werden relevante Handlungsfelder definiert, innerhalb derer Maßnahmen und Projektideen zur konkreten Umsetzung benannt werden. In der ganzheitlichen Betrachtung des jeweiligen Museums können sowohl interne als auch externe Handlungsfelder betrachtet werden, die es in der digitalen Transformation zu bearbeiten gilt. In der Regel sind dies die Handlungsfelder:

- Infrastruktur
- Arbeitskultur
- Kommunikation
- Service
- Sammlung
- Vermittlung

Die Erfahrungen aus dem Projekt wird der MVNB in einem Leitfaden zusammenfassen, der allen Museen in Niedersachsen und Bremen bei der Erarbeitung einer eigenen digital-analogen Strategie Hilfestellung geben soll. Die Ergebnisse des Projekts werden im kommenden Jahr auf der Tagung zum Folgeprojekt SWITCH vorgestellt, mit dem die Stiftung Niedersachsen die digitale Vermittlung in den Museen voranbringen möchte.<sup>1</sup>

Amke Wollers, Referentin Stiftung Niedersachsen, betont die Notwendigkeit, dass sich Museen jeder Sparte und Größe der digitalen Transformation stellen: „Als Landeskulturstiftung liegt uns die Zukunftsfähigkeit der Kultureinrichtungen am Herzen. Wir freuen uns, dass der Museumsverband mit diesem Pilotprojekt nun insbesondere mittlere und kleinere Museen in Niedersachsen in der digitalen Transformation unterstützt. Die meisten Museen spüren den digitalen Entwicklungsdruck, wissen aber nicht, wo sie anfangen sollen. Über die zehn ausgewählten Museen hinaus werden der Kompetenzaufbau im Verband und der geplante Leitfaden das Thema langfristig positiv befördern.“

<sup>1</sup> Vgl. dazu ausführlich in dieser Ausgabe Amke Wollers: Museen im digitalen Zeitalter. Stiftung Niedersachsen bietet Förderprogramm für digitale Vermittlungsangebote.

# Gemeinsam noch stärker

## Gründung der Regional AG Bremen/Bremerhaven

Angeregter Austausch zum Thema Notfallverbände beim AG-Treffen in der Weserburg am 6. März 2024.

© MVNB



Geplant sind halbjährliche Treffen, die nach einem freiwilligen Rotationssystem in wechselnden Museen stattfinden, damit die Teilnehmer\*innen neben der gemeinsamen inhaltlichen Arbeit auch die beteiligten Institutionen und die Arbeit der Kolleg\*innen noch besser kennenlernen. Auf der Tagesordnung der Treffen stehen jeweils selbst gesetzte Schwerpunktthemen, wie etwa Digitalisierung, Marketing, Qualifizierung oder das Museumsgütesiegel.

Das erste reguläre Treffen im März 2024 war allerdings einem anderen, besonders aktuellen und dringenden Thema gewidmet: der Sicherheits- und Notfallplanung. Hier sahen alle beteiligten Museen den größten Handlungsbedarf – und nicht nur aufgrund der gefährlichen Hochwasserlage in Bremen und Umgebung nur wenige Wochen zuvor. Gerade in Notsituationen und Gefährdungslagen greift das Motto der Bremer Stadtmusikanten: Gemeinsam sind wir stärker. Deshalb wollen die Bremer Museen einander in diesem Bereich in Zukunft noch umfassender unterstützen und ein gemeinsames Notfallmanagement auf den Weg bringen. Neben der Erstellung noch fehlender bzw. der Vereinheitlichung bereits existierender hausinterner Notfallpläne stand beim Treffen der Regional-AG vor allem die Frage nach der Gründung eines gemeinsamen Notfallverbands im Mittelpunkt, den es in Bremerhaven bereits gibt, der in der Stadt Bremen jedoch noch ein Desiderat darstellt. Zum Abschluss der gemeinsamen Sitzung, u. a. mit Impulsreferaten von eingeladenen Vertreter\*innen anderer Notfallverbände und von der Referatsleiterin Museen beim Senator für Kultur, Verena Borgmann, gab es eine einstimmig verabschiedete Absichtserklärung der anwesenden Museen, einen Notfallverbund der Bremer Museen gründen zu wollen und zeitnah eine Arbeitsgruppe ins Leben zu rufen, die dieses Vorhaben weiter vorantreibt. Damit hat die Regional-AG schon jetzt, kurz nach ihrer Gründung, wichtige Entwicklungen angestoßen.

### Dr. Katja Pourshirazi

Leiterin des Overbeck-Museums, Bremen, und Sprecherin der Regional-AG Bremen/Bremerhaven



**Overbeck-Museum**  
Alte Hafenstraße 30  
28757 Bremen

0421 66 36 65  
info@overbeck-  
museum.de  
www.overbeck-  
museum.de

Die Bremer Stadtmusikanten wussten es schon immer: Gemeinsam ist man stärker. Deshalb haben sich die Museen des Bundeslandes Bremen – sprich: der beiden Städte Bremen und Bremerhaven – jetzt im Rahmen des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen (MVNB) zu einer Regional-AG zusammengeschlossen. Bei der konstituierenden Sitzung am 12. September 2023 votierten die anwesenden Vertreter\*innen von 18 Museen aus dem Stadtstaat einstimmig für die Gründung der neuen Arbeitsgruppe. Auf der Agenda stehen eine vertiefte Zusammenarbeit und eine dauerhaft stärkere Vernetzung der Museen. Daran beteiligt sind alle Museen des Bundeslandes, von großen Institutionen wie der Kunsthalle Bremen und dem Deutschen Schiffahrtsmuseum bis hin zu kleinen, ehrenamtlich geführten Häusern wie dem Tischlerei-Museum oder dem Heimatmuseum Schloss Schönebeck. Gerade die thematische und strukturelle Vielfalt der Museumslandschaft ist es, die Bremen und Bremerhaven kulturell stark macht, deshalb will die neu gegründete Regional-AG diesen Aspekt durch ihre Zusammenarbeit in Zukunft noch stärker betonen.

# Industriekultur – ein übersehenes Erbe?

## Neuer Arbeitskreis Industriemuseen in Niedersachsen gegründet

Die Mitglieder  
des neu gegründeten  
Arbeitskreises.

© Arbeitskreis  
Industriemuseen



### Dr. Stephan A. Lütgert

Museumsleiter  
Deutsches Erdöl-  
museum Wietze

Niedersachsen wird gerne als „Agrarland Nr. 1“ bezeichnet. Dabei wird häufig übersehen, dass das flächenmäßig zweitgrößte Bundesland auch eine interessante und vielfältige Industriegeschichte besitzt, die über die Automobil(zuliefer)- und Stahlindustrie hinausgeht. Neben dem Metallbergbau, der Zucker- und Gummierstellung hatten insbesondere die Gewinnung von Stein- und Kalisalz, Kieselgur sowie der Energie- und Chemierohstoffe Torf, Braun- und Steinkohle, Erdöl und Erdgas eine besondere Bedeutung. Mit dem Fagus-Werk in Alfeld und dem Erzbergwerk Rammelsberg haben es sogar zwei Industriestätten auf die UNESCO-Weltkulturerbeliste geschafft. Im Vergleich dazu gibt es im an Industrierbe reichen Nordrhein-Westfalen nur eine Welterbestätte.

Ungeachtet dessen mangelte es hierzulande bisher an einem aktiven kooperativen Netzwerk der museal und/oder touristisch erschlossenen oder kulturell genutzten historischen Industriestandorte – sieht man einmal von den wenigen ab, die Mitglied im European Network for Industrial Heritage (ERIH) sind. Im nationalen Vergleich stellt Niedersachsen damit eine Ausnahme dar. Aufgrund dieser unbefriedigenden Situation hat das Deutsche Erdölmuseum im Frühjahr die Initiative gestartet, um den Bedarf an einem solchen Arbeitskreis auszuloten. Beim Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. stieß dieses Anliegen sofort auf offene Ohren. Und so konnte die Idee auf der diesjährigen Jahrestagung

im Nordwestdeutschen Museum für IndustrieKultur in Delmenhorst erstmals vorgestellt werden, worauf sich gleich die ersten Interessenten fanden.

Am 21. Oktober 2024 wurde nun im Deutschen Salz-museum Lüneburg von zehn Institutionen unter dem Dach des Museumsverbandes der neue thematisch ausgerichtete Arbeitskreis Industriemuseen gegründet. Als Sprecher wurde Dr. Stephan A. Lütgert, Leiter des Deutschen Erdölmuseums Wietze, bestätigt, der sich die Funktion mit Dr. Alexandra Hentschel, Leiterin des Deutschen Salz-museums Lüneburg, teilt.

Der Arbeitskreis soll den zahlreichen im Lande verstreuten Einrichtungen, die sich der Industriekultur mit musealen Ansätzen widmen, eine Kommunikations- und Kooperationsplattform geben. Neben fachlichem Austausch und der Realisierung gemeinsamer Projekte soll das Gremium aber auch die öffentliche Wahrnehmung von Industriekultur im Lande stärken, kulturtouristische Impulse geben und vor allem auch eine Interessenvertretung gegenüber Staat, Politik und Fördermittelgebern bilden.

Zu den Erstmitgliedern zählen das Deutsche Erdölmuseum Wietze, das Deutsche Salz-museum Lüneburg, das Glasmuseum Grünenplan, die Hanomag IG, das Museum Industriekultur Osnabrück, das Niedersächsische Museum für Kali- und Salzbergbau, das Nordwestdeutsche Museum für IndustrieKultur Delmenhorst, das Oberharzer Bergwerks-museum Clausthal-Zellerfeld, das Salinenmuseum Sülze sowie das Weltkulturerbe Erzbergwerk Rammelsberg. Interesse an einer Mitwirkung haben auch das Deutsche Schiffahrtsmuseum Bremerhaven, das Erdöl-Erdgas-Museum Twist, das Stadtmuseum Nordhorn, das Alte Klinkerzentrum Bockhorn und das Museum im Marstall Winsen/Luhe bekundet. Weitere Interessenten sind herzlich eingeladen, sich bei dem AK Industriemuseen zu melden: [luetgert@erdoelmuseum.de](mailto:luetgert@erdoelmuseum.de)



**Deutsches Erdöl-  
museum Wietze**  
Schwarzer Weg 7-9  
29323 Wietze

05146 92 34 0  
luetgert@  
erdoelmuseum.de  
[www.erdoelmuseum.de](http://www.erdoelmuseum.de)

# Klein, aber digital

## Digitale Museums-Toolbar und Museumsnetzwerk unterstützen kleine Museen in der Digitalisierung

Bei den Netzwerktreffen des Projekts werden digitale Lösungen für kleine Museen vorgestellt und gemeinsam diskutiert.

© Tammo Hinrichs



**Tammo Hinrichs**  
Museumspädagoge  
Museum im Marstall

Die Digitalisierung ist weiterhin eines der wichtigsten Themen der Zeit – auch in der Museumsarbeit.<sup>1</sup> Die Möglichkeit interaktiver Erlebnisse, die Bereitstellung digitalisierter Objekte im Internet und damit die Möglichkeit der zeitlich und örtlich unabhängigen Nutzung von Museumsinhalten oder die verschiedenen Social-Media-Kanäle in der Öffentlichkeitsarbeit haben die Museumsarbeit nachhaltig verändert. Auch kleine Museen können diese neuen Perspektiven und Chancen nutzen und so erheblich von der Digitalisierung profitieren. Aufgrund knapper Ressourcen scheuen jedoch die oft ehrenamtlich oder zumindest nur mit geringer Zahl an hauptamtlich Mitarbeitenden geführten Museen das Thema. Die Inanspruchnahme von professionellen Agenturen ist teuer und übersteigt das finanzielle Budget kleinerer, vereinsgetragener Museen. Dessen ungeachtet ist die Bereitschaft vieler Mitarbeitenden der kleinen Museen aber meist groß, das Thema Digitalisierung anzugehen. Was es dazu braucht, ist eine erste Orientierung und die Vermittlung von grundlegendem Wissen zum Einstieg.

### Die digitale Museums-Toolbar

Das Projekt „Kleines Museum als digitaler Möglichkeitsraum“, das vom Museum im Marstall in Winsen (Luhe) initiiert wurde und sich dort erfolgreich in der Umsetzung befindet, möchte diese Orientierung geben und grundlegendes Wissen zur Digitalisierung vermitteln. Dafür wird bis zum Ende des Projekts

die „Digitale Museums-Toolbar“ entwickelt, die viele kostenfreie oder zumindest kostengünstige Lösungen zur Digitalisierung für alle Arbeitsbereiche von Museen enthält. Aufgelistet sind Freeware und Open-Source-Lösungen, aber auch Möglichkeiten, als vereinsgetragenes oder anders gemeinnützig organisiertes Museum kostenlos ansonsten kostenpflichtige Software zu erlangen.

Ergänzt wird die Toolbar durch Handreichungen und Tipps, die sich insbesondere auf die Herausforderungen kleiner Museen beziehen, so dass diese mit den Leitfäden auch praktisch arbeiten können. Auch Möglichkeiten der Unterstützung durch Fachinstitutionen wie zum Beispiel Medienzentren werden aufgeführt. Die Toolbar ist für jeden frei nutzbar und steht bereits jetzt unter [www.museumstoolbar.de](http://www.museumstoolbar.de) Interessierten zur Verfügung. Sie wird laufend aktualisiert.

### Das Museumsnetzwerk zur Digitalisierung kleiner Museen

Im Zuge des Projekts wurde außerdem ein Netzwerk kleiner Museen gegründet, die Interesse haben, die Digitalisierung ihrer Museumsarbeit voranzubringen. Nach einer Erstakquise fanden sich durch verschiedene Veröffentlichungen weitere Museen, die ihr Interesse an einer Mitarbeit im Netzwerk zeigten. Der Stand der Digitalisierung der teilnehmenden Museen ist dabei sehr unterschiedlich und reicht vom Museum ohne Internetseite bis zum Museum



**Museum im Marstall**  
Schloßplatz 11  
21423 Winsen (Luhe)

04171 34 19  
[hinrichs@museum-im-marstall.de](mailto:hinrichs@museum-im-marstall.de)  
[www.museum-im-marstall.de](http://www.museum-im-marstall.de)

mit multimedialer Ausstellungsfläche. Aber die Teilnehmenden aus den verschiedenen Museen bringen viel Motivation mit, die Digitalisierung ihres Museums umzusetzen.

Vom Projektleiter Tammo Hinrichs werden regelmäßig Treffen organisiert und durchgeführt, die auf Wunsch der Teilnehmenden des Netzwerks analog und jedes Mal in einem anderen Netzwerk-Museum stattfinden. Der gemeinsame Austausch ist so vereinfacht möglich, was sich vor allem bei gemeinsamen praktischen Übungen als äußerst vorteilhaft erwiesen hat.

Die Netzwerktreffen haben immer ein anderes Thema zur Digitalisierung kleinerer Museen zum Mittelpunkt. So wurden beispielsweise Möglichkeiten eruiert, im Museum kollaboratives Arbeiten durch digitale Tools einfach und kostengünstig zu organisieren. Dabei standen der Austausch über Erfahrungen, aber auch Herausforderungen im Mittelpunkt der Treffen.

Auch das Thema Social Media stieß auf sehr großes Interesse. Zum einen wurde unter den Teilnehmenden des Netzwerks erörtert, inwiefern auch für die kleineren Museen Facebook oder Instagram für die Öffentlichkeitsarbeit relevant sind. Zum anderen wurden konkrete Handreichungen für Instagram gegeben und in einem gemeinsamen Netzwerktreffen auch getestet, einen Account zu erstellen und Beiträge zu posten. Sicherlich wird das Thema Social Media auch weiterhin eines der wichtigen Themen für den Austausch und die gemeinsame Erarbeitung bleiben.

### **Digitale Möglichkeiten in der musealen Vermittlung**

Neben der Einrichtung von Social-Media-Kanälen waren die Teilnehmenden des Netzwerks vor allem auch an den Möglichkeiten digitaler Vermittlung interessiert. Sie möchten ihren Besuchenden moderne, multimediale Angebote präsentieren. Hierbei besteht die Gefahr, digitale Elemente in der Vermittlung um ihrer selbst willen einzusetzen, um „irgendwas Digitales zu machen“. Allerdings ist es wichtig, Digitalisierung im Kontext seines Museums zu sehen und sich auf die vermittelten Inhalte und die Bedürfnisse der Besuchenden zu besinnen und darauf aufbauend digitale Vermittlungsmethoden zu entwickeln, die den Besuchenden ein spannendes Museumserlebnis ermöglichen.<sup>2</sup> Da die Mitarbeiter\*innen kleinerer Museen ihre Themen und im Idealfall auch die Besuchenden selbst am besten kennen, sollte die Konzeption digitaler Angebote bei den Museen liegen und während der gesamten Entwicklung eng mit externen Agenturen gearbeitet werden. Oder die Konzeption und die Entwicklung digitaler Angebote werden gleich ganz selbst übernommen – niedrigschwellige Lösungen für viele Angebote dafür gibt es nämlich genügend!

So können beispielsweise Audioguides oder Hörstationen selbst geschaffen werden. Aufnahmege-

räte für die Sprachaufnahmen können bei den Medienzentren des jeweiligen Landkreises ausgeliehen werden, die Aufnahmen dann mit einer Free-Ware wie Audacity selbst geschnitten werden. Sogar kostenlose, gemafreie Musik und Geräusche sind verfügbar und können eingespielt werden. All dies erfuhren die Teilnehmenden des Netzwerks in einer Kurzfortbildung im Rahmen eines Netzwerktreffens durch die Landesinitiative n-21, die eine Einführung in das Thema gab.

Auch die Möglichkeiten, Videos ohne teures Equipment beispielsweise mit dem eigenen Smartphone aufzunehmen und mit kostenfreien Mitteln zu aussagekräftigen Filmen für die Vermittlung musealer Inhalte zu gestalten, war Thema eines Netzwerktreffens.

### **Erfolgreiche Umsetzung von digitalen Möglichkeiten**

Die aufgeführten Beispiele aus den Netzwerktreffen zeigen, dass die Arbeit des Netzwerks vielfältig ist und viele Bereiche der Digitalisierung von Museen beinhaltet. In der Auswahl der Themen wird zum einen auf diese Vielseitigkeit geachtet und es werden immer wieder Neuigkeiten und Tipps zur Digitalisierung von Museen in das Netzwerk eingebracht, um das sich schnell wandelnde Thema Digitalisierung auf dem neuesten Stand zu halten und die relevanten Fragestellungen zum Thema zu diskutieren. Zum anderen wurden manche Themen als Wunsch aus den teilnehmenden Museen selbst für die Netzwerktreffen formuliert. So können innerhalb der Netzwerkarbeit die Bereiche der Digitalisierung priorisiert werden, die für die kleinen Museen als wichtig, aber auch als umsetzbar erachtet werden. Besonders dieses Spannungsfeld zwischen dem Einbringen von Fragestellungen aus den aktuell relevanten Themen der Digitalisierung und den von den Teilnehmenden des Netzwerks formulierten Themenwünschen tragen zum erfolgreichen Gelingen des Netzwerks bei: In den teilnehmenden Museen sind beispielsweise ein Audioguide, Filme mit musealen Inhalten oder ein Instagram-Account umgesetzt worden und beweisen damit, dass die Digitalisierung in der vielseitigen Museumsarbeit auch in den kleinen Museen möglich ist.

Auf der Jahrestagung in Delmenhorst wurde das Netzwerk in den Kreis der Regional- und Themen-AGs des MVNB aufgenommen und freut sich ab sofort als AG *Kleine Museen digital* auf die Teilnahme von interessierten Museumsmacher\*innen aus ganz Niedersachsen und Bremen. Nehmen Sie hierzu gern Kontakt mit der Projektleitung auf: [hinrichs@museum-im-marstall.de](mailto:hinrichs@museum-im-marstall.de)

<sup>1</sup> Vgl. Deutscher Museumsbund, „Handreichung. Digitale Grund- erfassung. 10 Grundsätze“, unter <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2022/12/handreichung-digitale-grunderfassung.pdf> (zuletzt aufgerufen am 10.6.2024).

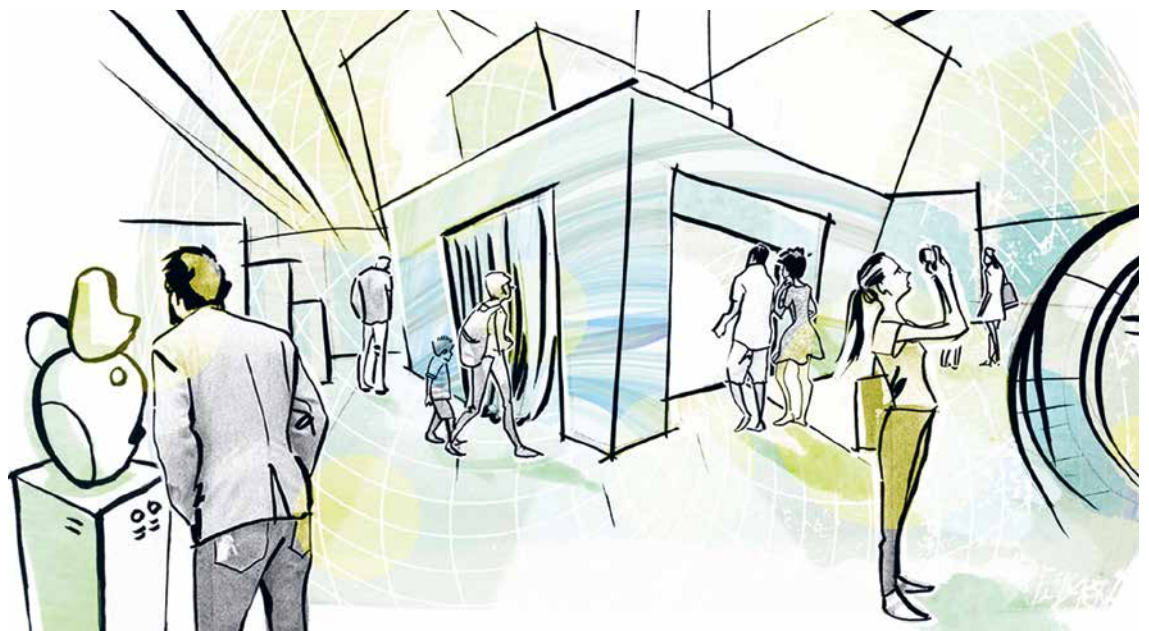
<sup>2</sup> Vgl. museum4punkt0, Impulse und Tools für die digitale Kultur- vermittlung, Berlin 2023, S. 13-14.

# Museen im digitalen Zeitalter

Stiftung Niedersachsen startet Förderprogramm für digitale Vermittlungsangebote

Museum der Zukunft.

© Daniel Bergs



## Amke Wollers

Referentin für Kunst und Museen  
Stiftung Niedersachsen

Museen erforschen, sammeln, bewahren, interpretieren und präsentieren unser materielles und immaterielles Erbe im Dienst der Gesellschaft – so lautet der weitläufig bekannte Auftrag. Sie sind aber nicht nur Orte des Wissenstransfers, sondern gleichzeitig auch Orte des sozialen Miteinanders und der Partizipation, an denen aktuelle Debatten verhandelt werden. Und nicht zuletzt schaffen sie Erlebnisse und Erfahrungen für Menschen unterschiedlichen Alters, verschiedener Herkunft und kultureller Prägung. Damit sie diese hohen Ansprüche in einer sich wandelnden Zeit auch erfüllen können, kommen Museen nicht umhin, sich selbst kontinuierlich weiterzuentwickeln. Denn um dauerhaft gesellschaftlich relevant und – in der Konkurrenz zahlreicher alternativer Freizeitmöglichkeiten – attraktiv zu bleiben, müssen sie methodisch und inhaltlich auf der Höhe der Zeit sein. Gerade im Bereich der Digitalität, von deren kontinuierlicher Entwicklung alle Lebensbereiche beeinflusst sind, besteht in vielen Museen allerdings noch Entwicklungsbedarf – sowohl in der Verwaltung und der Kommunikation als auch in der Vermittlung und der Ausstellungsgestaltung.

Dass viele Museen vor der Implementierung neuer digitaler Anwendungen zurückschrecken, liegt sicher nicht daran, dass die Verantwortlichen und Mitarbeitenden kein Interesse an Innovationen hätten oder sich digitalen Anwendungen verschließen würden. Überwiegend liegt die Zurückhaltung schlicht daran, dass die Einbindung von Medien, die Anschaffung technischer Geräte sowie ihre nachhaltige Betreuung und Pflege verhältnismäßig kostspielig sind. Vor dem Hintergrund der vielen anderen Herausforderungen, denen Museen momentan gegenüberstehen, und den zugleich immer knapper werdenden Budgets ist es nachvollziehbar, dass Investitionen in digitale Angebote oft nicht an erster Stelle stehen. Hinzu kommt, dass es idealerweise technisches Fachpersonal in den eigenen Reihen braucht, um digitale Trends und ihren Wert für die museale Vermittlung des eigenen Hauses ermitteln und entsprechende Angebote betreuen zu können. Professionelle Digitalmanager\*innen, wie sie etwa das Land Baden-Württemberg in zahlreichen Häusern dauerhaft etabliert hat, finden sich in Niedersachsen jedoch kaum. Somit fehlen in vielen Häusern notwendige digitale Kompetenzen.



**Stiftung  
Niedersachsen**  
Künstlerhaus  
Sophienstraße 2  
30159 Hannover

0511 99 05 42 2  
wollers@stnds.de  
www.stnds.de

Die Stiftung Niedersachsen möchte sich daher in einem eigenen Programm sowohl dem digitalen Kompetenzaufbau innerhalb der Museen als auch der Förderung von Modellprojekten widmen – und zwar speziell im Bereich der Ausstellungsgestaltung und der musealen Vermittlung. Das neue Förderprogramm „Switch – Digitale Vermittlungsangebote in Museen“, für das die Stiftung eng mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. (MVNB) sowie mit dem IT-Dienstleister Dataport A.ö.R. zusammenarbeitet, gliedert sich dabei in drei Teile.

### Chancen und Grenzen digitaler Vermittlung

In einem ersten Schritt bieten der MVNB und die Stiftung Niedersachsen unter Einbindung von Expert\*innen aus dem Museumsbereich und der Digital- und Kreativbranche eine Tagung zur Theorie und Praxis digitaler Vermittlung an, die sich an Museen aus Niedersachsen und Bremen richtet. Dabei sollen zunächst die Erwartungshaltungen von Museumsbesucher\*innen im digitalen Zeitalter identifiziert und auch die Sinnhaftigkeit einzelner Methoden und Techniken diskutiert werden. Denn natürlich ist „digital“ nicht immer automatisch besser. Es darf nicht darum gehen, dass Besucher\*innen ausschließlich auf Bildschirme schauen, während die eigentlichen Objekte und deren Authentizität an Relevanz verlieren. Digitale Anwendungen können jedoch dann einen echten Gewinn bringen, wenn sie von Anfang an konzeptionell mitgedacht werden und analoge Museumsangebote gezielt ergänzen. Hier gilt ganz klar: „Erst Inhalt, dann Technik!“.

VR-Brille im Museum.

© Daniel Bergs



So können mittels Virtual Reality (VR) virtuelle Welten gestaltet werden, die Besucher\*innen noch intensiver in die Ausstellungsthematik eintauchen lassen. Durch Augmented Reality (AR) kann die physische, reale Welt mittels eines mobilen Endgeräts durch virtuelle Zusatzinformationen sowohl in 2D als auch in 3D erweitert werden. Auf diese Weise können z. B. nicht mehr vorhandene bauliche Strukturen am ursprünglichen Standort visualisiert, Objekte kon-

textualisiert oder „zum Leben erweckt“ werden. Dies kann für Museen neue ansprechende Möglichkeiten der Vermittlung bieten, die überdies auch außerhalb des Museumsgebäudes funktionieren: GPS-basierte Anwendungen etwa können einen bereichernden Bezug zwischen Museum und Objekten im öffentlichen Raum herstellen und so das Museumsangebot räumlich sinnvoll erweitern, was gerade für stadt- und regionalhistorische Museen interessant sein kann.

Auf der Tagung werden anhand von Good-Practice-Beispielen und im Rahmen von technischen Workshops solch konkrete Methoden und Techniken vorgestellt. Dabei sollen auch Möglichkeiten, die mit kleineren Budgets umsetzbar sind, nicht zu kurz kommen.

### Unterstützung bei der Entwicklung von digitalen Vermittlungsangeboten

Auf Basis der Erkenntnisse der Tagung können sich Museen in einem zweiten Schritt um Unterstützung bewerben, um Konzepte für eigene digitale Vermittlungsangebote zu entwickeln. Auf der Grundlage einer ersten groben Projektidee erhalten bis zu zehn ausgewählte Museen professionelle Beratung durch das Kultur.Kompetenzzentrum von Dataport. Museumsmitarbeiter\*innen werden gemeinsam mit Expert\*innen von Dataport passende Methoden und Technologien für das jeweilige Museum und dessen Zielgruppen identifizieren, die die festgelegten Vermittlungsziele befördern. Am Ende entsteht so aus einer Idee ein Konzept für ein digitales und technisch nachhaltiges Vermittlungstool, das individuell auf das Museum, seine technischen Möglichkeiten und seine Zielgruppen zugeschnitten ist.

### Realisierung von Modellprojekten

In einem dritten Schritt werden aus diesen Konzepten drei Museen ausgewählt, die eine finanzielle Förderung zur Realisierung ihrer Vorhaben erhalten. Mit dem Förderprogramm fördert die Stiftung Niedersachsen den wichtigen Bereich der musealen Vermittlung und nimmt hier speziell digitale Angebote in den Blick, die vielseitige Möglichkeiten bieten, Wissen ansprechend zu vermitteln. Damit möchten wir explizit die Vermittlungsarbeit an Museen fördern, die – gerade auch vor dem Hintergrund gesteigener Erwartungshaltungen an ein Erlebnis im Museum – eine herausragende Bedeutung innerhalb der einzelnen Häuser einnimmt und Museen zu spannenden und zeitgemäßen Lernorten machen. Wir sind gespannt und freuen uns auf interessante Projekte.

# Niederländisch-Indien in Niedersachsen?

Ein Verbundprojekt zur Erforschung von kolonialzeitlichen Sammlungen aus Indonesien

## Dr. Claudia Andratschke

Provenienzforscherin  
und Leiterin Samm-  
lungen + Forschung,  
Koordinatorin Netzwerk  
Provenienzforschung  
in Niedersachsen

„Niederländisch-Indien“ bezeichnet eine Phase vom 17. bis zum 20. Jahrhundert, in der große Teile des heutigen Indonesiens zunächst durch die *Vereenigde Oostindische Compagnie* und seit 1799 den niederländischen Staat kolonisiert wurden. Infolge des kurzzeitigen Verlusts der niederländischen Kolonien an die Briten im Zuge der napoleonischen Besetzung mussten die Niederlande ihre Herrschaft auf dem indonesischen Archipel im 19. Jahrhundert vielerorts zurückerobern.<sup>1</sup> Bei der Bewertung der Herkunft von Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten mit Bezug zu Indonesien ist demzufolge von permanenter militärischer Gewalt und wirtschaftlicher Ausbeutung auszugehen.<sup>2</sup> Während in den Niederlanden seit Jahren über die Erforschung und Rückgabe von indonesischen Beständen diskutiert wird,<sup>3</sup> lag der Fokus der öffentlichen Debatten in Deutschland bislang vorwiegend auf ehemaligen deutschen Kolonien oder den sogenannten Benin-Bronzen.

Umfangreiche Bestände aus Indonesien finden sich jedoch ebenso in Deutschland, insbesondere in Niedersachsen. Daher haben das Netzwerk Provenienzforschung und der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. das Verbundprojekt „Kolonialzeitliche Sammlungen aus Indonesien in Niedersachsen. Eine deutsch-niederländisch-indonesische Verflechtungsgeschichte“ initiiert, das ab Herbst 2024 durch das Deutsche Zentrum für Kulturgutverluste gefördert wird. Im Rahmen des Projekts sollen vereinzelte menschliche Überreste sowie ethnologische und naturkundliche Objekte in Braunschweig (Staatliches Naturhistorisches Museum, Städtisches Museum), Göttingen (Ethnologische Sammlung der Georg-August-Universität), Hannover (Landesmuseum Hannover), Hildesheim (Roemer- und Pelizaeus-Museum), Oldenburg (Landesmuseum Natur und Mensch) und Emden (Naturforschende Gesellschaft zu Emden von 1814, Ostfriesisches Landesmuseum Emden) erforscht werden.

Ziel ist es, im Austausch mit Expert\*innen aus Indonesien und den Niederlanden verschiedene Akteure, Aneignungspraktiken sowie Wissens- und „Objekt“-Transfers zu beleuchten und einen Dialog über den künftigen Umgang mit menschlichen Überresten und sensiblen Objekten aus Indonesien zu eröffnen.<sup>4</sup>



## Landesmuseum Hannover

Das WeltenMuseum  
Willy-Brandt-Allee 5  
30169 Hannover

0511 98 07 62 4  
Claudia.Andratschke@  
landesmuseum-  
hannover.de  
www.provenienz-  
forschung-niedersach-  
sen.de  
www.postcolonial-pro-  
venance-research.com

<sup>1</sup> Armin Wertz, *Sie sind viele, sie sind eins. Eine Einführung in die Geschichte Indonesiens*, Frankfurt a. M. 2009, S. 84ff.

<sup>2</sup> Christoph Driessen, *Geschichte der Niederlande. Von der Seemacht zum Trendland*, Regensburg 2009, S. 160ff.

<sup>3</sup> Die Niederlande haben im Juli 2023 die Rückgabe von rund 480 Objekten an Indonesien und Sri Lanka angekündigt. Vgl. <https://www.government.nl/latest/news/2023/07/06/colonial-collections-to-be-returned-to-indonesia-and-sri-lanka> (zuletzt aufgerufen am 15.06.2024).

<sup>4</sup> Die Ergebnisse werden in der PROVEANA-Datenbank des Deutschen Zentrums Kulturgutverluste, der PAESE-Datenbank des Netzwerks Provenienzforschung und dem vom niederländischen Consortium against Opacity initiierten Data Hub veröffentlicht. Vgl. <https://www.proveana.de/de/start>; <https://www.postcolonial-provenance-research.com/datenbank/>; <https://data.colonialcollections.nl> (alle zuletzt aufgerufen am 15.06.2024).

---

Seelenboot („prauhan“),  
Batak, Sumatra, Landes-  
museum Hannover,  
Inventar-Nr. ET 2671.

© Landesmuseum  
Hannover /  
Kerstin Schmidt



# Nachruf auf Dr. Stephan Huck

19.2.1970 – 6.1.2024

## Prof. Dr. Rolf Wiese

Vorsitzender  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

Der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. (MVNB) trauert um seinen hoch geschätzten Kollegen und Vorstandsmitglied Dr. Stephan Huck, der im Alter von nur 53 Jahren dem Krebs erlegen ist.

## Dr. Thomas Overdick

Geschäftsführer  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

Stephan Huck wurde 2018 von der Mitgliederversammlung in den Vorstand gewählt. Zu diesem Zeitpunkt leitete der promovierte Historiker bereits sechzehn Jahre das Deutsche Marinemuseum in Wilhelmshaven. In kurzer Zeit hatte er das 1998 gegründete, zunächst hauptsächlich ehrenamtlich geführte Haus von einem Museum mit regionaler Ausstrahlung zum zentralen Museum für deutsche Marinegeschichte mit nationaler und internationaler Bedeutung entwickelt. Mit jährlich mehr als 100.000 Besucher\*innen gehört das Deutsche Marinemuseum heute zu den meistbesuchten Museen in Niedersachsen. 2019 wurde es mit dem Museumsgütesiegel ausgezeichnet.

Als Kapitän auf der Kommandobrücke seines Museums von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern respektiert und geachtet, verstand er sich selbst stets als gleichwertiges Crewmitglied, dem bewusst war, dass man nur mit der gesamten Mannschaft ans Ziel kommt. Auf diese Weise realisierte er 2009/2010 eine vollständige Neugestaltung der Dauerausstellung samt Erweiterung des Hauses, über 45 Sonderausstellungen sowie die Veröffentlichung zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen und die Ausrichtung von militär- und marinegeschichtlichen Fachkonferenzen und Symposien.

Stephan Huck hatte als Offizier auf Zeit an der Universität der Bundeswehr Hamburg Geschichte und Sozialwissenschaften studiert und von 1999 bis zum Dienstzeitende 2002 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Militärgeschichtlichen Forschungsamt (MGFA) der Bundeswehr in Potsdam gearbeitet. Sein Zugang zur Militärgeschichte war stets kritisch und reflektiert. Er wusste um die Ambivalenz militärtechnischer Großobjekte, die etwa mit dem Lenkwaffenzerstörer MÖLDERS oder dem Schnellboot GEPARD auch die Sammlungen und Ausstellungen des Deutschen Marinemuseums prägen und deren

Faszination sich auch kritische Besucherinnen und Besucher nur schwer entziehen können. So betonte Stephan Huck erst im Juni 2023 in seiner Rede beim Festakt zu den Jubiläen der Lehrsammlung und des Panzermuseums in Munster die Bedeutung militärhistorischer Museen als Bildungs- und Lernorte, in denen eine gesellschaftliche Auseinandersetzung stattfinden müsse, ob und wofür es legitim ist, militärische Gewalt anzuwenden – Debatten, die vor dem Hintergrund aktueller Krisen und Kriege in Nahost oder in der Ukraine heute relevanter denn je sind. Stephan Huck war sich dabei bewusst, dass die zerstörerischen und tödlichen Auswirkungen militärischer Gewalt in der Komfortzone einer Ausstellung nur schwer vermittelbar sind.

Umso wichtiger war es ihm, 2018 die Überarbeitung seiner eigenen Dauerausstellung anzugehen, um zukünftig stärker als bisher die Aufgaben der heutigen Marine in den Blick zu nehmen und einen diskursiveren und multiperspektivischeren Ansatz umzusetzen. Stephan Huck hat die geplante Erneuerung und Erweiterung der Dauerausstellung ganzheitlich in eine umfassende Neukonzeption des Museums eingebunden, die museumsfachliche Anforderungen an Wissenschaftlichkeit, Präsentation, Vermittlung und Bewahrung mit hoher touristischer und städtebaulicher Qualität verknüpft. Neben der größeren und aktualisierten Dauerausstellung sind so ein Erweiterungsbau, die Sanierungen des Museumsschiffs NORDWIND und der Kafen im Museumshafen sowie die Einrichtung eines neuen Depots in Planung und Umsetzung.

Wie sehr hätten wir ihm gewünscht, die Vollendung dieses bedeutenden Millionen-Projekts, das aus Mitteln des Bundeshaushalts finanziert wird, noch zu erleben. Die Neukonzeption und der Erweiterungsbau des Deutschen Marinemuseums werden jedoch in Zukunft ein würdiges Andenken an Stephan Hucks hohen Anspruch an eine zeitgemäße Museumsarbeit sein.

Klare Zielvorstellungen, kreative Ideen, tatkräftiges Engagement und umfangreiche Erfahrungen im Museumsmanagement waren auch die Kompetenzen,



**Museumsverband  
für Niedersachsen  
und Bremen e. V.**  
Rotenburger Straße 21  
30659 Hannover

0511 21 44 98 3  
info@mvnb.de  
www.mvnb.de

Dr. Stephan Huck.

© Johannes Düselder



die Stephan Huck in seine ehrenamtliche Tätigkeit im Vorstand des MVNB eingebracht hat. Dabei schätzten sowohl die Mitglieder des Vorstands als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle Stephan Huck für seine große Offenheit gegenüber allen fachlichen Themen und anderen Menschen. In einer zugewandten Haltung kollegialer Beratung unterstützte er im Rahmen des Zertifizierungsprozesses für das Museumsgütesiegel sowie in seiner Funktion als Co-Sprecher der Arbeitsgemeinschaft Museen und Sammlungen der Oldenburgischen Landschaft zahlreiche Museen unterschiedlicher Größen und Sparten.

Als Lehrbeauftragter der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg eröffnete er vielen Studierenden den Einblick in die praktische Museumsarbeit. Auch vor Ort in Wilhelmshaven brachte er sich immer wieder konstruktiv in kultur- und erinnerungspolitische Fragen ein, wie zuletzt in die zivilgesellschaftlich angestoßene Debatte um die Aufarbeitung des kolonialen Erbes Wilhelmshavens und eine mögliche Umbenennung des Bontekais. Doch bei allem beruflichen Engagement vergaß Stephan Huck nie, was ihm im Leben Ausgleich und Halt gab und im

Grunde am wichtigsten war: Seine geliebte Familie, seine Leidenschaft für die Musik und nicht zuletzt sein feiner Sinn für Humor.

Wir werden Stephan Huck als klugen und warmherzigen Menschen in Erinnerung behalten, der immer so viel Ruhe, Kraft und Klarheit ausstrahlte. Seiner Ehefrau, seinen Töchtern und seiner Familie wünschen wir von ganzem Herzen Kraft und Zuversicht.

Ahoi, Kapitän Huck, und allzeit gute Fahrt auf Deiner letzten Reise!

# „Museumsnutzer\*innen ernst nehmen“

Interview mit Anne Gemeinhardt, neue Direktorin der Museen für Kulturgeschichte Hannover

Anne Gemeinhardt.

© Museen für Kulturgeschichte Hannover / D. Jürges

## Anne Gemeinhardt

Direktorin  
Museen für  
Kulturgeschichte  
Hannover



### Museen für Kulturgeschichte Hannover

Historisches Museum  
am Hohen Ufer  
Museum  
August Kestner  
Museum Schloss  
Herrenhausen  
Trammplatz 3  
30159 Hannover

0511 16 84 21 20  
anne.gemeinhardt@  
hannover-stadt.de  
www.historisches-  
museum-hannover.de



Anne Gemeinhardt (43) studierte Geschichte in Augsburg, Lyon und München. Nach ihrem Volontariat am Jüdischen Museum Frankfurt am Main arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fritz Bauer Institut im Rahmen der Neukonzeption des Jüdischen Museums Frankfurt. Von 2013 bis 2023 war sie Kuratorin für Bildung und Vermittlung im Historischen Museum Frankfurt, das sich in dieser Zeit in einem tiefgreifenden Transformationsprozess befand. Sie ist Absolventin des Weiterbildungs- und Netzwerkprogrammes Museion21 der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S. Seit Juni 2023 ist Anne Gemeinhardt neue Direktorin der Museen für Kulturgeschichte der Landeshauptstadt Hannover als Nachfolgerin von Prof. Dr. Thomas Schwark, der nach 25 Jahren Museumsleitung in den Ruhestand gegangen ist.

**Thomas Overdick (TO): Das Historische Museum Hannover und das Museum August Kestner werden in den kommenden Jahren grundlegend erneuert. Welche Rolle möchten Sie mit den kulturhistorischen Museen nach der Neueröffnung in Hannover spielen?**

Anne Gemeinhardt (AG): Das Historische Museum Hannover ist seit November 2023 für eine mehrjährige und umfassende Sanierung geschlossen. Das Museum August Kestner wird voraussichtlich ab Mitte 2026 ebenfalls für mindestens zwei Jahre geschlossen. Auch im Museum Schloss Herrenhausen stehen Veränderungen an. Gleichzeitig wickeln wir aktuell einen Jahrhundertumzug ab: Wir ziehen mit all unseren Museumsmagazinen – insgesamt 15 Regalkilometer – in das neugebaute Sammlungs-zentrum. Es passiert also viel auf der baulich-organisatorischen Ebene, wodurch sich allerdings auch einzigartige Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne einer Neuausrichtung insgesamt auf tun. Das Ziel am Ende dieses Langstreckenlaufs sind lebendige, offene und inklusive Kulturorte mitten in der Stadt und ihrer diversen Gesellschaft, die die Flexibilität haben, sich gesellschaftlichen Realitäten und Entwicklungen immer wieder neu zu stellen und diese produktiv mitzugestalten.

Im Moment ist für uns vor allem der Weg das Ziel: Ende September 2024 eröffnen wir mit dem Historischen Museum mitten in der Innenstadt den „Hannover Kiosk“ – ein modernes, offenes und einladendes „Museum auf Zeit“, in dem gemeinsam mit den Hannoveraner\*innen das Stadtmuseum der Zukunft erprobt werden soll. Und im Frühjahr 2025 weihen wir im Museum August Kestner ein neugestaltetes Foyer ein, denn mit der Schaffung eines interaktiven und konsumfreien Entrées im Sinne eines Dritten Ortes wollten wir nicht bis zur Sanierung warten.

**TO: Aktuelle technische Entwicklungen und gesellschaftliche Erwartungen führen im Museumsbereich zu einem enormen Transformations- und Innovationsdruck. Wie müssen sich Museen als Organisationen verändern, wenn sie diese**

### **Aufgaben gut erfüllen wollen?**

AG: Museen sind gesellschaftlich relevante Institutionen, die sich immer wieder neu den Bedürfnissen der diversen Besucher\*innenschaft stellen müssen. Entsprechend werden von außen wie von innen heraus Erwartungen formuliert: Zeitgemäße Vermittlung und Gestaltung, Diversität, Partizipation, Inklusion, Nachhaltigkeit, Digitalität und Agilität und vieles mehr soll in die Museumsarbeit mit einfließen. Diese Querschnittsaufgaben bilden sich in den meisten Organigrammen und Stellenbeschreibungen aber nur bedingt oder noch gar nicht ab, daher müssen Strategien und Ziele für einen langfristigen Veränderungsprozess entwickelt und klare Schwerpunkte gesetzt werden. Aus meiner Sicht gelingt das nur durch möglichst viel Austausch und Zusammenarbeit auf allen Ebenen über Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg und auch mit Akteur\*innen außerhalb der Museumswelt.

Wir werden uns mit unserem Verbund in einen längeren Organisationsentwicklungsprozess mit externer Unterstützung begeben. Das Ergebnis soll den Museen für Kulturgeschichte in den folgenden Jahren als Leitfaden für die Auslegung von Projekten und für die Planung von Personal und Ressourcen dienen.

### **TO: Sie stehen für einen Generationswechsel in der Führung von Museen. Welche Haltung nehmen Sie als Führungskraft ein?**

AG: Im Sinne von Cultural Leadership verstehe ich meine Rolle als Führungskraft im Aufbau einer internen strategischen Ausrichtung der Museen für Kulturgeschichte, in der die Fragen nach der gesellschaftlichen Relevanz und der kulturgestaltenden Rolle der drei Museen einen hohen Stellenwert haben. Dafür ist es mir wichtig, immer wieder Räume und Gelegenheiten für Austausch, Diskussion und Impulse von außen zu schaffen. Das gemeinsame Ausprobieren und Weiterentwickeln neuer Ausstellungs- und Vermittlungsformate oder von Tools für die Zusammenarbeit macht mir persönlich immer am meisten Spaß. Dazu gehört es auch, mal zu scheitern und beim nächsten Mal alles etwas anders aufzuziehen. Es gibt auch herausfordernde Führungssituationen und es ist mir wichtig, damit sowohl innerhalb des Museumsteams als auch nach außen offen umzugehen.

### **TO: Die kulturhistorischen Museen Hannover haben gemeinsam mit rund 50 Kultureinrichtungen in Hannover ein Zeichen gegen Rechtspopulismus, Rassismus und Antisemitismus gesetzt. Mit den Slogans „Gemeinsam für Demokratie“ und „Zusammen gegen den Hass“ zeigen sie Haltung. Was können Museen in ihrer Arbeit konkret zur demokratischen Bildung beitragen?**

AG: Als (kultur)historische Museen können wir aus einem Fundus von Objekten aus 6.000 Jahren heraus

Geschichten erzählen, die für demokratische Werte sensibilisieren und neue Perspektiven eröffnen. Zuletzt ging es in der Ausstellung „Personaggi“ im MAK beispielsweise um Frauen- und Geschlechterrollen – ausgehend von antiken Frauendarstellungen auf etruskischen Vasen. Dabei kann das Museum zu einem friedlichen Diskussionsraum werden, in dem verschiedene Meinungen aufeinandertreffen oder gemeinsame Werte ausgelotet werden können. Bestenfalls werden die Besucher\*innen damit befähigt, eine eigene, durchdachte und fundierte Position zu entwickeln.

Zur demokratischen Bildung im Museum gehört für mich aber auch, die Besuchenden als Nutzer\*innen ernst zu nehmen, sie dazu einzuladen, sich auf vielfältige Weise in die Museumsarbeit einzubringen und sich damit als mündige Akteur\*innen in der Gesellschaft zu erleben. Um die kulturelle Bildungsarbeit noch stärker um Aspekte der politischen Bildung zu erweitern, arbeiten wir in Hannover immer wieder fachbereichsübergreifend und mit Kooperationspartner\*innen aus anderen Bildungsbereichen oder zivilgesellschaftlichen Initiativen zusammen.

### **TO: Welches Museum hat Sie in den letzten drei Jahren am meisten begeistert – und warum?**

AG: Vor einigen Monaten habe ich erstmals das Museum Utopie und Alltag in Eisenhüttenstadt besucht. Die Sammlung mit rund 170.000 Objekten der Alltagskultur der DDR sowie die Verortung des Museums in Deutschlands größtem zusammenhängenden Flächendenkmal, nämlich der sozialistischen DDR-Planstadt, macht dieses Museum an sich schon sehenswert. Es ist aber vor allem auch die Arbeit von Museumsleiterin Andrea Wieloch und ihrem Team, die mich begeistert: Seit 1990 hat rund die Hälfte der Einwohner\*innen Eisenhüttenstadt verlassen, die Stadt gilt als strukturschwach, sucht nach einer neuen Selbstbeschreibung zwischen Museumsstadt und Industriestandort. Das Museum Utopie und Alltag begleitet und moderiert diesen Prozess, schafft Kontaktzonen für die heterogenen Bedarfe der Stadtgesellschaft und regt durch verschiedene Projekte die Vernetzung von Akteur\*innen auch über die Stadtgrenzen hinweg an. Das finde ich ganz stark!

### **TO: Vielen Dank für das Gespräch**

# „Das Welterbe in die Zukunft führen“

Interview mit Johannes Großewinkelmann,  
neuer Geschäftsführer des Weltkulturerbes Rammelsberg  
und Direktor der Stiftung Welterbe im Harz

Dr. Johannes  
Großewinkelmann.

© Weltkulturerbe  
Rammelsberg



## Dr. Johannes Großewinkel- mann

Museumsleitung  
Weltkulturerbe  
Rammelsberg



Weltkulturerbe  
Rammelsberg  
Museum &  
Besucherbergwerk  
Bergtal 19  
38640 Goslar

05321 75 01 14  
sekretariat@  
rammelsberg.de  
www.rammelsberg.de

**Thomas Overdick (TO): Der Rammelsberg ist ein Besuchermagnet. Sie übernehmen ein sehr gut aufgestelltes Haus, an dessen Erfolg Sie als Kurator und stellvertretender Museumsleiter seit vielen Jahren aktiv mitgewirkt haben. Was sind Ihre Ziele für die Zukunft des Rammelsbergs?**

Dr. Johannes Großewinkelmann (JG): In Zukunft werden die notwendigen Mittel zur Erhaltung der authentischen Über- und Untertageanlagen des Weltkulturerbes Rammelsberg in einem Maße steigen, dass diese weder mit Einnahmen aus zu steigenden Besucherzahlen noch mit einer Anpassung der städtischen und der Zuschüsse des Landes Niedersachsen gedeckt werden können.

Deshalb müssen veränderte Formen des Umgangs mit dem Weltkulturerbe gefunden werden. Konkret ist zu überlegen, welcher Teil der Übertageanlagen als musealer Bereich genutzt wird, welcher Bereich als Eventarea angeboten werden kann und ob es Möglichkeiten gibt, einen Teil der Immobilien an gewerbliche Nutzer zu vermieten. Dieser Prozess bedarf einer engen Abstimmung mit dem Land, der Stadt Goslar und ICOMOS.

Für den wesentlich größeren Teil des Denkmals, dem befahrbaren Grubengebäude, muss der eingeleitete Bewertungsprozess der untertägigen Strecken und Stollen fortgesetzt werden. Diese Bewertung der Grubenräume entlang historischer, denkmalspezifischer und technischer Kriterien muss zum Ziel haben, den Erhalt des umfassenden Streckensystems auf eine realistische finanzielle Basis zu stellen. Nur dann kann gewährleistet werden, für das untertägige Denkmal eine ausreichende Instandhaltung und notwendige Sanierungs- und Restaurierungsarbeiten zu gewährleisten.

Die Dauerausstellung am Weltkulturerbe Rammelsberg sollte in den nächsten Jahren auf eine analoge Ausstellung mit ausgewählter digitaler Ausstattung umgestellt werden. Dazu muss die über 20 Jahre alte, bestehende Dauerausstellung im Museumshaus Magazin komplett erneuert werden. Diese Erneuerung kann nicht aus Eigenmitteln des Museums und

Besucherbergwerks geleistet werden. Eine Drittmittelförderung wird angestrebt.

**TO: Das Museum und Besucherbergwerk Rammelsberg bildet zusammen mit der Altstadt von Goslar und der Oberharzer Wasserwirtschaft das UNESCO-Welterbe im Harz. Wie erschließt man die Spuren und Denkmale aus 3.000 Jahren Montanwirtschaft auf einer Fläche von über 200 km<sup>2</sup>?**

JG: Unter der Leitung meines Vorgängers Gerhard Lenz wurde das UNESCO-Welterbe im Harz institutionell gefestigt und gestärkt. Die Stiftung hat mit der Implementierung der drei Welterbeinformationszentren ein Werkzeug an die Hand bekommen, mit dem sie sich hervorragend in die schnell verändernde touristische Infrastruktur im Harz integrieren kann. In den nächsten Jahren ist es notwendig, die in den Infozentren angekündigten Sehenswürdigkeiten in der großen Fläche des Welterbes Oberharzer Wasserwirtschaft einem Inwertsetzungs- und Attraktivierungsprozess zu unterziehen. Nur dann können die in den Welterbeinformationszentren angekündigten Orte mit modernen Vermittlungskonzepten von den Besucher\*innen erlebt werden. Dieses wird angesichts der knappen finanziellen Mittel eine enorme Herausforderung für die kommenden Jahre werden.

**TO: Die touristische Bedeutung vom Weltkulturerbe Rammelsberg und der Stiftung Welterbe im Harz liegen auf der Hand. Welche Rolle spielt das Welterbe für die Menschen vor Ort?**

JG: Es gibt nur wenige Regionen in Deutschland, in denen die Menschen ihre Region, ihre Heimat auch als Weltkulturerbe bezeichnen können. Ich glaube, dass vielen Menschen, auch vielen Kommunalpolitikern nicht ausreichend bewusst ist, welche kulturellen Schätze der Harz zu bieten hat. Der Harz besitzt als Weltkulturerbe Orte von universellem Wert – und zwar wörtlich. Da steckt das Wort Universum drin. Der Wert ist also riesig, das ist etwas ganz Großes. Und genau dieses müssen wir stetig nicht nur den Touristen, sondern auch den Menschen in der Region vermitteln.

**TO: Niedersachsen gilt gemeinhin als Agrarland. Dabei wird seine vielfältige Industriegeschichte häufig übersehen. Der Rammelsberg gehört zusammen mit dem Oberharzer Bergwerksmuseum Clausthal-Zellerfeld und dem Deutschen Salzmuseum Lüneburg zu den Gründern der vom Deutschen Erdölmuseum Wietze initiierten AG Industriemuseen in Niedersachsen. Was erhoffen Sie sich von dem neuen Netzwerk?**

JG: Ich erhoffe mir von dieser AG innerhalb des Museumsverbandes eine intensivere Zusammenarbeit der niedersächsischen Industriemuseen und insbesondere eine größere Sichtbarkeit der niedersächsischen Einrichtungen zur Industriekultur. Denn

die Industriekultur in Niedersachsen steht häufig noch im Schatten der stärker industriell geprägten Bundesländer, wie z. B. Nordrhein-Westfalen oder Baden-Württemberg. Dabei ist die Industriekulturlandschaft Niedersachsens so vielfältig und wird durch enorm engagierte Menschen erlebbar gemacht, dass sie einfach mehr Aufmerksamkeit und mehr Unterstützung verdient hat, als sie es bisher bekommt.

**TO: 2025 findet die Jahrestagung des MVNB auf Einladung des Oberharzer Bergwerksmuseums in Clausthal-Zellerfeld statt. Worauf können sich die Tagungsteilnehmenden freuen?**

JG: Die Tagungsteilnehmenden erwartet mit Clausthal-Zellerfeld und dem Weltkulturerbe Oberharzer Wasserwirtschaft eine äußerst spannende, industriekulturell geprägte Region, die neben dem Tagungsort, der kürzlich restaurierten Aula Academica der Technischen Universität Clausthal, zahlreiche attraktive und natürlich auch landschaftlich reizvolle Exkursionsziele bietet.

**TO: Welche Ausstellung hat Sie in den letzten drei Jahren am meisten beeindruckt – und warum?**

JG: Es ist tatsächlich eine kleine Wanderausstellung, die im Rahmen des Projektes „Young Climate Action for World Heritage“ von Schülerinnen und Schülern der Adolf-Grimme-Gesamtschule in Oker und des Tilman-Riemenschneider-Gymnasiums in Osterode erstellt wurde und an verschiedenen Stationen im Welterbe im Harz gezeigt wird. In dieser Ausstellung wird große Klimapolitik mit künstlerischen Mitteln für jugendliche Menschen übersetzt. Das ist museale Bildungsarbeit für einen offenen, transparenten, respektvollen und demokratischen gesellschaftlichen Diskurs, wie er in den aktuellen politischen Zeiten dringend notwendig ist.

**TO: Vielen Dank für das Gespräch!**

# Freiheit und Intuition

## Interview mit Wilko Austermann, neuer Leiter des Museums gegenstandsfreier Kunst in Otterndorf

Wilko Austermann.

© Emil Walde



### Wilko Austermann

Museumsleiter  
Museum  
gegenstandsfreier  
Kunst Otterndorf

Wilko Austermann (34) studierte Kunstgeschichte an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und an der Sapienza in Rom. Seit 2014 ist er als freier Kurator tätig. Sein Forschungsschwerpunkt ist der Einfluss des Digitalen auf die Kunstproduktion. Zuletzt war er als Kurator für die Kunstmuseen im Kreis Unna und 2023 als künstlerischer Leiter der Kunsthalle Gevelsberg tätig. Im März 2024 trat er die Nachfolge von Dr. Ulrike Schick als neuer Leiter des Museums gegenstandsfreier Kunst in Otterndorf an, die nach erfolgreichen Jahren in den Ruhestand gegangen ist.

### Thomas Overdick (TO): Herzlich willkommen in Niedersachsen. Was reizt Sie an Ihrer neuen Aufgabe am meisten?

Wilko Austermann (WA): Mich reizt die Freiheit, die diese Kunstform bietet. In den letzten Jahren hat sich die gegenstandsfreie Kunst durch neue digitale Techniken sowohl formal als auch inhaltlich stark weiterentwickelt. Die Sammlung des Museums bietet einen faszinierenden Überblick, der von der Konkreten Kunst bis hin zum Informel reicht und sowohl Malerei als auch Skulptur umfasst.

### TO: Das Museum gegenstandsfreier Kunst blickt auf eine 50-jährige Geschichte zurück und gehört zweifelsohne zu den überraschendsten Museen in Niedersachsen. Was sind Ihre Ziele für die Weiterentwicklung des Hauses?

WA: Es ist mir ein Anliegen, die Barrieren und Ängste

im Umgang mit der gegenstandsfreien Kunst abzubauen. Ich halte den Fokus auf Freiheit und Intuition für besonders spannend. In der Kindheit wird oft ein Druck ausgeübt, „richtig“ zu zeichnen, was die Freude am freien Umgang mit Farben mindern kann. Das oft negativ bewertete „Krickel Krakel“ von Kindern ist in ähnlicher Form bei uns im Museum zu finden und wird hier wertgeschätzt.

### TO: Ein Museum für gegenstandsfreie Kunst zeitgenössischer internationaler Künstlerinnen und Künstler würde man nicht unbedingt in einer Kleinstadt wie Otterndorf erwarten. Welche Herausforderungen und Chancen sehen Sie in dieser besonderen Verortung?

WA: Otterndorf bietet die Möglichkeit, die Kunstszene einer kleineren Gemeinde zu bereichern und neue kulturelle Impulse zu setzen. Die enge Gemeinschaft kann helfen, ein starkes Netzwerk von Kunstinteressierten und Unterstützern aufzubauen. Zudem kann das Museum als kultureller und touristischer Anziehungspunkt dienen, was auch wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt.

### TO: Welche Rolle kann Kunst und Kultur im ländlichen Raum spielen?

WA: Das Museum trägt wesentlich zur Bildung bei, indem es Besuchende dazu einlädt, andere Perspektiven einzunehmen und Dinge aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Diese Fähigkeit zur Perspektivübernahme und zum kritischen Denken ist in der heutigen Zeit besonders wertvoll und kann durch die Auseinandersetzung mit Kunst gefördert werden. Unser Museum bietet den Bewohnern Zugang zu zeitgenössischer Kunst, die sie sonst vielleicht nicht erleben könnten.

### TO: Welche Ausstellung hat Sie in den letzten drei Jahren besonders beeindruckt – und warum?

WA: „In anderen Räumen. Environments von Künstlerinnen 1956-1976“ im Haus der Kunst München 2023 – Diese Ausstellung faszinierte mich durch die Möglichkeit, die Kunstwerke zu betreten und physisch zu erleben.

### TO: Vielen Dank für das Gespräch!



Museum  
gegenstandsfreier  
Kunst  
Marktstraße 10  
21762 Otterndorf

04751 97 99 99  
museum@  
mgk-otterndorf.de  
www.mgk-otterndorf.de

# „Transformations-träger\*innen stärken“

Interview mit Silke Feldhoff, neue Programmleiterin  
Museum an der Bundesakademie Wolfenbüttel

Dr. Silke Feldhoff.

© Petra Coddington



## Dr. Silke Feldhoff

Leiterin  
Programmbereich  
Museum  
Bundesakademie  
für Kulturelle Bildung  
Wolfenbüttel e. V.

Dr. Silke Feldhoff (51) ist Kunst- und Kulturvermittlerin, Kuratorin, Dozentin, Autorin und Partizipationsexpertin. Sie studierte Kunstgeschichte, Germanistik und Anglistik. Zuletzt verantwortete sie 2022-2023 das Pilotprojekt „Mitbestimmungs-orte. Gesellschaftliche Teilhabe am Museum fördern“ der Kulturstiftung der Länder. Seit April 2024 leitet Silke Feldhoff den Programmbereich Museum an der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel e. V. (BA) und folgt damit auf Dr. Andreas Grünewald Steiger, der Anfang 2024 nach 33 Jahren an der BA in den Ruhestand gegangen ist.



Bundesakademie  
für Kulturelle Bildung  
Wolfenbüttel e. V.  
Schloßplatz 13  
38304 Wolfenbüttel

05331 89 61 73 2  
silke.feldhoff@  
bundesakademie.de  
www.  
bundesakademie.de

**Thomas Overdick (TO): Herzlich willkommen in Niedersachsen! Die Anforderungen und die Ansprüche an die Museumsarbeit sind in den letzten Jahren stetig gestiegen. Welches sind Ihrer Ansicht nach die drängendsten Bedarfe in der Fort- und Weiterbildung von Museumsmacher\*innen?**

Dr. Silke Feldhoff (SF): Ich nehme in der deutschen Museumslandschaft einen immensen Transformationsdruck und gleichzeitig eine große Veränderungsbereitschaft wahr. Verunsicherung gepaart mit Gestaltungswillen – beides ernst zu nehmen und Museumsmacher\*innen Spielräume und Strategien aufzuzeigen, Methoden und Good Practice Beispiele an die Hand zu geben, wie eine diversitäts- und teilhabeorientierte Entwicklung des Museums, seiner Mitarbeiter\*innen und Programme gelingen kann, sehe ich als eine der wichtigsten Aufgaben.

**TO: Welche Akzente wollen Sie inhaltlich und/oder methodisch zukünftig im Programmbereich Museum der Bundesakademie für Kulturelle Bildung setzen?**

SF: Die Themen Teilhabe, Belonging, Diversität, angegangen als notwendiges Zusammenspiel der 4 Ps (Personal, Partnerschaften, Programm, Publikum), stehen für mich im Fokus. Mein Angebot ist darauf ausgerichtet, Transformationsträger\*innen zu stärken, sei es bezüglich konkreter Methoden und Teilhabemodelle (Beiräte, Citizen Science, Community Curating) oder auch mit Blick auf Tätigkeitsfelder (Neues Sammeln/Ausstellen/Vermitteln) oder Themen-setzungen (etwa postkoloniale Positionierungen).

**TO: Was verstehen Sie unter einem partizipativen Museum? Und warum sollte ein Museum partizipativ arbeiten?**

SF: Ein Museum, das aktiv und diskriminierungssensibel zu einem multiperspektivischen Mitwirken an der Produktion von Bedeutung einlädt und diverse Expertisen und Erfahrungen einbezieht, ist ein partizipativ arbeitendes Museum. Eine solche teilhabeorientierte Haltung ist unerlässlich, wenn ein Museum ein demokratischer und relevanter Ort sein will.

**TO: Wie könnten Ansätze von Partizipation, Teilhabe und Diversität auch nach innen ins Museum wirken?**

SF: Mit ihrer inhaltlichen Expertise können Vermittler\*innen entscheidende Impulse in den Prozess der institutionellen Selbstverortung und Öffnung geben. Ihre methodische Kompetenz prädestiniert sie dazu, Partizipation, Teilhabe und Diversität in ein vom Team getragenes Leitbild und dann in abteilungsübergreifend gelebte Praxis zu übersetzen.

**TO: Welche Ausstellung hat Sie in den letzten drei Jahren besonders beeindruckt – und warum?**

SF: „Läuft. Die Ausstellung zur Menstruation“ im Museum Europäischer Kulturen Berlin (2023/2024). Ich liebe diese Ausstellung, weil sie das Tabuthema Menstruation ungemein leichtfüßig behandelt und gleichwohl ernsthaft, fakten- und rechnerbasiert.

**TO: Vielen Dank für das Gespräch!**

# Wetterfahne, Zeitkapsel & stolze Handwerker

## Die Restaurierungsarbeiten am Schlossturm zu Jever

Die Abnahme der Wetterfahne im Januar 2020.

© Schlossmuseum Jever



**Prof. Dr. Antje Sander**  
Museumsleiterin  
Schlossmuseum Jever



**Schlossmuseum Jever**  
Schlossplatz 1  
26441 Jever

04461 96 93 50  
info@schlossmuseum.de  
www.schlossmuseum.de

Nach einem Sturm lag im Innenhof des Schlosses zu Jever eines Tages eine merkwürdige, etwa 20 cm lange Spitze aus Kupfer mit einer umgebogenen Schleife. Beim Blick hinauf zur Wetterfahne des Schlossturms und nach einem Flug mit der Drohne wurde schnell klar, dass dort der oberste Abschluss abgebrochen war und hier restauratorische Arbeiten dringend notwendig waren.

Der Schlossturm zu Jever mit seiner markanten Haube und der weithin sichtbaren Wetterfahne ist seit rund 300 Jahren das Wahrzeichen des Jeverlandes. Am 31. Januar 2020 wurde unter Federführung des

Staatlichen Baumanagements Wilhelmshaven die Wetterfahne mit Kugel und sogenannter Vase durch zwei Kräne von der Turmspitze geholt und für weitere Restaurierungs- und Sanierungsarbeiten in den Innenhof des Schlosses gebracht. Dies war genau ein Tag, bevor der Lock-down aufgrund der Corona-Pandemie das enge Zusammenarbeiten unmöglich machte.

Das Interesse an dieser Maßnahme ist groß und belegt eindringlich die auch heute noch identifikationsstiftende Wirkung dieses Bauwerks. So war und ist es denn auch für jeden verantwortlichen Bau-

meister oder Handwerker eine besondere Ehre, hier tätig zu werden. Zugleich stellt sich die Geschichte der Restaurierung der Wetterfahne auch als Spiegel von historischen und zeitgeschichtlichen Zusammenhängen dar, die für die Vermittlungsarbeit museal genutzt werden können.

Die Schlossturmspitze zu Jever wurde in fast 70 Metern Höhe unter der Regierung der Anhalt-Zerbster Fürsten von 1730 bis 1736 geplant und errichtet. Die gesamte Konstruktion hängt an einer eisernen Stange, die mit vier langen eisernen Federn in die hölzerne Dachkonstruktion eingelassen und mit dieser verbunden ist. In alle vier Himmelsrichtungen wird mit vier Löwenköpfen vom hohen Schlossturm auf die Wachsamkeit und Macht, die dauernde Beständigkeit der fürstlichen Herrscher über das Jeverland verwiesen. Die Fahne wird von einem steigenden Löwen, der das jeversche Wappentier hält, gebildet.

Ende des 17. Jahrhunderts war die obere Spitze des alten Turmes, der im Spätmittelalter während der Häuptlingszeit als Teil einer Wehranlage errichtet worden war, baufällig geworden. In dieser Zeit (1667-1793) gehörte das Jeverland zum Fürstentum Anhalt-Zerbst und wurde durch einen Oberlanddrosten vor Ort regiert. Die Fürsten selbst kamen nur zu den Erbhuldigungen oder zu besonderen Anlässen in ihre friesische Residenzstadt. Der bauliche Zustand des Schlosses und des mittelalterlichen Turmes stand daher nicht im Fokus des Interesses der mitteldeutschen Landesherrn. Immer wieder wurden Berichte nach Zerbst gesandt, die auf die drohende Gefahr von verrottenden Balken und herabstürzenden Mauerteilen hinweisen. In Jever wurden die vorbereitenden Arbeiten während der Statthalterschaft Johann Ludwigs in Angriff genommen. Es dauerte dann noch zwei Jahre, bis am 9. August 1736 die Fahne schließlich auf den Turm gebracht werden konnte. Damals noch ein sehr schwieriges, für die Handwerker lebensgefährliches Unterfangen, wobei die Fahne im Inneren des Turmes nach oben gehievt, dort zusammengesetzt und dann durch die geöffnete Zwiebelhaube auf den Haltedorn gesetzt wurde.

Als das Schloss zu Jever wieder oldenburgisch und für den Bedarf der herzoglichen Familie ab 1818 umgebaut wurde, erschien 1831 wieder eine Instandsetzung der Wetterfahne an der Turmspitze notwendig. Hierbei wurde nun nicht nur das Schloss im Sinne des Klassizismus renoviert, sondern auch die Wetterfahne unter Berücksichtigung neuerer naturwissenschaftlicher Erkenntnisse, die die galvanischen Reaktionen von Metallen berücksichtigt, restauriert.

Rund 100 Jahre später, im Sommer 1934, war es erneut soweit, dass eine Sicherung der Fahne anstand. Bei den Restaurierungsmaßnahmen 1934 fand man unterhalb der fürstlichen Initialen eine 25 cm lange Blechhülse, die ein Pergament-Schriftstück enthielt, das über die Abnahme und die Erneuerung des

Flügels vom 24. Juli bis 15. Oktober 1831 Auskunft gab. Alles wurde erneut in eine Zeitkapsel gesteckt, die im Sinne der Zeit mit einem „Heil Hitler“ versehen wurde.

Rund 50 Jahre später waren wieder Baumaßnahmen am Turm notwendig. Dieses Mal versuchte man, wohl aus Kostengründen, die Spitze zunächst mit Hilfe eines Hubschraubers abzunehmen. Am 12. Dezember 1984 konnte die Fahne im dritten Anlauf von der eingerüsteten Haube abgenommen werden. Im Juli 1985 sollte die rund 9 Zentner schwere Fahne dann in zwei vergeblichen spektakulären Versuchen mit dem Hubschrauber aufgesetzt werden. Nachdem dies gescheitert war, hob schließlich am 22. August 1985 ein Kran aus Wilhelmshaven die Fahne in die Höhe. Neben Metallbauarbeiten war es hier vor allen Dingen die Vergoldung, die wiederhergestellt werden musste. Auch diese Restaurierung wurde unter großer Anteilnahme und mit großem Interesse der Bevölkerung umgesetzt, zumal in diesem Jahr auch 450 Jahre Stadtrecht gefeiert wurden. Allerdings, und dies macht die veränderte politische Lage deutlich, nun nicht mehr als herrschaftliche Machtdemonstration, sondern als möglichst sparsam ausgeführte restauratorische Maßnahme.

Wiederum 40 Jahre später sind nun erneute Maßnahmen notwendig. Diese betreffen vor allen Dingen das Gestänge aus Eisen. Die Korrosion ist in Teilen weit fortgeschritten. Auch muss die Verankerung der Fahne dem stetig steigenden Winddruck und den Extremwetterlagen im Zuge des Klimawandels angepasst werden. Die dramatischen Veränderungen des Klimas im 21. Jahrhundert haben damit auch Auswirkungen auf das Jahrhunderte alte Wahrzeichen des Jeverlandes. Die Arbeiten mussten aufgrund der Corona-Pandemie eine Zeitlang ruhen. Dann haben die gestiegenen Energie- und Materialkosten aufgrund des Ukraine-Krieges zu einer zeitweisen Finanzierungslücke geführt. Zuletzt hat noch das Hochwasser in Regensburg bei der Restaurierungswerkstatt Schwierigkeiten nach sich gezogen. Im August 2024 wurde nun die Wetterfahne wieder mit einem großen Kran auf den Turm gehoben. Sicherlich gehört auch dies alles zu ihrer Geschichte, die immer auch von den weltpolitischen Ereignissen und Strömungen betroffen ist und die wieder in einer Zeitkapsel für die Nachwelt festgehalten wurde.

# Ein Haus als Familiengedächtnis

Das Quelle-Fertighaus aus Winsen (Luhe)  
im Freilichtmuseum am Kiekeberg

Das Quelle-Fertighaus  
im Freilichtmuseum am  
Kiekeberg.

© Freilichtmuseum  
am Kiekeberg / Kerstin  
Bittner

**Dr. des. Zofia  
Durda**

vormals inhaltliche  
Projektleitung  
„Königsberger Straße“

**Nicole  
Naumann M. A.**

vormals wissenschaftliche  
Projektleitung  
„Gelebte Geschichte“



1968 zogen Gisela und Walter Gröll mit den Söhnen Ronald, Christian und Matthias im Erstbezug in ein Haus in Winsen (Luhe). Das Besondere: Das neue Eigenheim war ein Fertighaus des Versandhauses Quelle, das zwei Jahre zuvor als Musterhaus aufgestellt worden war. Die Familie wurde so, wie Ronald Gröll es ausdrückte, „in die Moderne katapultiert“: Endlich gab es fließend Wasser, ein Bad und eine separate Toilette im Haus. Eine Gasheizung wärmte die knapp 110 m<sup>2</sup> große Wohnung und ein offener Wohnbereich mit Terrasse lud zum Verweilen ein. Solchen Komfort gab es in der bisherigen Unterkunft, einer Mietwohnung in einem stark sanierungsbedürftigen Bauernhaus im kleinen Ort Stöckte an der Elbe, nicht.

Ein halbes Jahrhundert lang war das Quelle-Fertighaus das Zuhause der Familie Gröll. 2018 übernahm das Freilichtmuseum am Kiekeberg das Gebäude mitsamt seiner Ausstattung und überführte es im darauffolgenden Jahr auf das eigene Gelände. Seit September 2021 ist das Fertighaus im Zeitschnitt der späten 1970er Jahre eingerichtet und für Museumsgäste zugänglich.

## Ein Fertighaus für die Königsberger Straße

Im Bau- und Forschungsprojekt „Königsberger Straße – Heimat in der jungen Bundesrepublik“ beschäftigte sich das Freilichtmuseum am Kiekeberg mit dem Alltagsleben von 1945 bis in die 1970er Jahre hinein. In einer neuen, 2023 fertiggestellten Baugruppe macht das Museum bauliche, technische und gesellschaftliche Entwicklungen der jungen Bundesrepublik nachvollziehbar. In diesem Kontext steht das Quelle-Fertighaus für eine neue Wohnkultur: Komfort und Wohnerlebnis nach amerikanischem Vorbild stehen im Kontrast zu den provisorischen Unterbringungen der unmittelbaren Nachkriegszeit und den Siedlungshäusern der 1950er Jahre.

Das Quelle-Fertighaus bildete den Ausgangspunkt der neuen Baugruppe. Eine Vereinbarung über die Übernahme des Bauwerks kam bereits vor dem Projektbeginn zustande. Der damalige Museumsdirektor Prof. Dr. Rolf Wiese war mit Familie Gröll bekannt und wusste um ihre vielfältigen Interessen, Vorlieben sowie kulturellen und sozialen Engagements, die sich in der Wohneinrichtung zeigen. Zudem verband eine Sammelleidenschaft für Kulturgüter des



**Stiftung  
Freilichtmuseum  
am Kiekeberg**  
21224 Rosengarten

040 79 01 76 0  
info@kiekeberg-  
museum.de  
www.kiekeberg-  
museum.de

ländlichen Lebens und historische Pflanzensorten Walter Gröll mit dem Freilichtmuseum. Zeugnisse dieser Interessensvielfalt wurden im und um das Haus herum bis zur Übernahme durch das Freilichtmuseum bewahrt.

Ausschlaggebend für die Aufnahme des Quelle-Fertighauses in den Sammlungsbestand des Freilichtmuseums war neben dem materiell sehr gut dokumentierten Alltag der Familie Gröll die Bauweise des Gebäudes. In den 1960er Jahren waren beim Versandhaus Quelle aus Fürth Fertighäuser erhältlich, die das Unternehmen eigens entwickeln ließ.<sup>1</sup> Der Firmengründer Gustav Schickedanz sah die Herstellung und den Vertrieb der Häuser, wie eine Firmenschrift behauptet, als seinen Beitrag zur Linderung der Wohnungsnot nach dem Zweiten Weltkrieg.<sup>2</sup> Quelle versprach Bauwilligen modernen Komfort und versicherte, das eigene Produkt sei „ein entscheidender Schritt zum glücklichen Wohnen“.<sup>3</sup>

#### Das Fertighaus wird zum Exponat

Das Gebäude wird im Freilichtmuseum im Zeitschnitt der späten 1970er Jahre präsentiert. Maßgebend für diese Entscheidung war die Ausstattung der Küche. Die Schränke in Holzoptik kaufte Familie Gröll 1979. Von den ursprünglichen Küchenmöbeln aus dem Quelle-Sortiment, die zusammen mit dem Haus erworben wurden, blieben nur der Spül- und der Besenschrank erhalten. Die Wiederherstellung eines früheren Zustandes erschien daher kaum realisierbar. Zudem ermöglichte der spätere Zeitschnitt, eine größere Anzahl übernommener Ausstattungsstücke in die Ausstellung einzubinden.

Im Gegensatz zu den anderen Wohnräumen war das ehemalige Kinderzimmer des ältesten Sohns Ronald auf sehr wenigen Fotos abgebildet und in den Familienerinnerungen nur bruchstückhaft präsent. Das Museumsteam beschloss deshalb, das Zimmer zu einem Ausstellungsraum umzuwidmen. Hier befindet sich die Ausstellung „Familienschätze“, die sich mit dem Alltag der Familie Gröll beschäftigt. Auch die Garage, die sich im Keller des Hauses befand, konnte am Kiekeberg aus topografischen Gründen nicht wiederhergestellt werden. Die Gartenanlage wurde jedoch weitgehend an die des ursprünglichen Standortes angelehnt.

Bei der Einrichtung arbeitete das Museum eng mit den noch lebenden Familienmitgliedern zusammen. Bereits 2009, lange vor der Hausübernahme, gab es erste Interviews mit Gisela und Matthias Gröll sowie eine Fotodokumentation der Räumlichkeiten. Weitere folgten ab 2018. Historische Fotos und Archivalien ergänzten das sich in Gesprächen abzeichnende Bild des Alltagslebens im Quelle-Fertighaus.

#### Das Fertighaus und seine Dinge

Das Museumsteam stand bei der Einrichtung des Hauses vor teils sehr komplexen Entscheidungen. Eines der im Wohnzimmer präsentierten Gemälde, eine Landschaft von Hugo Friedrich Hartmann, ging

nachweislich erst 1983 in den Familienbesitz über. Das Kunstwerk war in den Familienerinnerungen jedoch so präsent und als typisch für die Interessen des Vaters empfunden, dass es an seinen angestammten Platz zurückkehren durfte.

Manche Dinge blieben nicht erhalten, stellten sich aber retrospektiv als bedeutsam heraus. Hierzu zählt etwa der erste Fernseher der Familie, ein weißer SABA Schauinsland P200, der wahrscheinlich im Jahr 1969 gekauft wurde. Der Konsum von Unterhaltungssendungen war innerhalb der Familie konfliktbeladen: Dem Enthusiasmus der Kinder stand eine anfänglich ablehnende Haltung der bildungsorientierten Eltern gegenüber. Da sich anhand des Fernsehers die Wertevorstellungen der Familienmitglieder erläutern lassen, wurde ein gleiches Modell nachbeschafft.

Andere Objekte waren im Haus nicht mehr vorhanden, fanden sich aber in den Museumsmagazinen wieder: Walter und Matthias Gröll überließen dem Kiekeberg in den 1990er und 2000er Jahren diverse Gegenstände für die Sammlung. Einige von ihnen, z. B. eine Mülltonne aus Zink, kehrten ins bzw. ans Haus zurück.

An einigen Stellen hat das Museumsteam vorübergehend Leerstellen be- bzw. zugelassen, die für die Besuchenden unsichtbar bleiben. Im Kinderzimmer beispielsweise stand in den 1970er Jahren zeitweise ein Klavier, das nicht erhalten blieb. Da sich im Laufe der Ausstellungsvorbereitung kein gleich oder weitgehend ähnlich aussehendes Instrument beschaffen ließ, wurde das Zimmer vorerst ohne Klavier eingerichtet. Dazu kommt, dass das Klavier laut der Geschwister keine große Rolle in ihrer Jugend spielte.

#### Ausblick

Zusammen mit dem Haus übernahm das Freilichtmuseum einen umfangreichen Nachlass von Gisela und Walter Gröll: Tagebücher, Fotoalben, Korrespondenzen, Arbeitsnotizen u. v. m.<sup>4</sup> Sie ermöglichen einen noch detaillierteren Einblick in die Gedanken- und Lebenswelt der Familie und werden dem Freilichtmuseum am Kiekeberg künftig als Grundlage für weitere Publikationen und Projekte dienen.

<sup>1</sup> Zur Geschichte der Quelle-Fertighäuser s. Simon Kotter: „Häuser von morgen für Menschen von heute“. Die Quelle-Fertighaus GmbH in Frauenaurach, in: Josef Mangold/Carsten Vorwig (Hrsg.): Hausbau in 5 Tagen. Fertighäuser nach dem Zweiten Weltkrieg (Von der Nissenhütte zum QUELLE-Fertighaus. Alltagsleben im ländlichen Raum nach 1945, Bd. 2), Kommern 2018, S. 169-182.

<sup>2</sup> Großversandhaus Quelle Gustav Schickedanz KG, Fürth/Bayern, Presseabteilung (Hrsg.): Quelle. Leistung eines Lebens. Eine Firmendokumentation, [1970], o. S.

<sup>3</sup> So warb Quelle für die eigenen Fertighäuser im Hauptkatalog Frühjahr/Sommer 1964, S. 274-275.

<sup>4</sup> Seine Forschungsunterlagen zur Lüneburger Heide überließ Walter Gröll noch zu seinen Lebzeiten dem Museumsdorf Hösseringen (Sign. PA – Grö).

# Neue Dauerausstellung „Es ist angerichtet“

Eine kulinarische Reise durch die Zeit  
im Roemer- und Pelizaeus-Museum Hildesheim

Vitrine rund ums  
Bierbrauen.

© Stefanie Bölke

**Dr. habil.  
Lara Weiss**

Geschäftsführende  
Direktorin

**Dr. Andrea  
Nicklisch**

Kuratorin der  
ethnologischen  
Sammlung

**Stefanie Bölke**

Museumspädagogin

**Dr. Stefan Bölke**

Kurator  
Stadtgeschichte



**Roemer- und  
Pelizaeus-Museum  
Hildesheim gGmbH**  
Am Steine 1-2  
31134 Hildesheim

05121 93 69 12  
l.weiss@rpmuseum.de  
www.rpmuseum.de

Die neue Dauerausstellung des Roemer- und Pelizaeus-Museums (RPM) in Hildesheim beleuchtet das universale Thema „Essen und Trinken“. Dabei werden die Sammlungen der Hildesheimer Stadtgeschichte und der Ethnologie mit der Naturkunde und dem alten Ägypten verknüpft. In zehn Modulen zeigt die Ausstellung ein breites Themenspektrum rund um den Nahrungserwerb und die Nahrungsaufnahme. Aufgezeigt werden diverse Perspektiven auf die Tafelkultur in Hildesheim und in verschiedenen Kulturen der Welt. Leitmotiv der Ausstellung ist, was alles vor dem Essen kommt. Ein Modul beschäftigt sich zum Beispiel mit dem Gast, ein anderes mit Geschirr, das nächste mit dem Feuer, eines mit dem Ritual, eines mit dem Handel.

Das Spektrum der Objekte reicht dabei von der Haifischfalle bis zum Kochherd aus Hildesheim. Das RPM sucht dabei explizit die interdisziplinäre Verknüpfung zwischen den verschiedenen Sammlungsgebieten und den Dialog mit den Besucher\*innen. „Es ist angerichtet“ ist eine kulinarische Reise durch die Zeit. Zugleich ein erster Schritt des Museums in der Umgestaltung zum Universalmuseum.

## Ein modernes Universalmuseum

1844 entstand aus dem Wunsch des Bürgertums, die Welt nach Hildesheim zu holen und dort zu katalogisieren, zu erklären und mit der eigenen Natur- und Kunstgeschichte zu kontrastieren das RPM. Das Museum beherbergt nicht nur die zweit-

wichtigste Sammlung zum alten Ägypten in Deutschland, sondern auch eine große naturkundliche Sammlung, die Hildesheimer Stadtgeschichte, eine große Gemälde- und Graphiksammlung sowie eine ethnologische Sammlung mit weltumspannender Sammlungstiefe.

Im RPM zeigt sich die moderne Museumsarbeit in der Umgestaltung der Dauerausstellungen, aber auch in den museumspädagogischen Mitmachformaten und im gesamten musealen Rahmenprogramm. Zentral in allen Aktivitäten ist immer der Dialog auf Augenhöhe: mit den sogenannten Herkunftsgesellschaften genauso wie mit Besuchergruppen unterschiedlichen Alters, Bildungsgrads oder auch geografischer und/oder ethnischer Herkunft. Sie sollen und dürfen das neue RPM mitgestalten, zum Beispiel in einem Mitmachmodul, das zum gemeinsamen Erinnern aufruft.

### Ort der Begegnung und des Dialogs

Die Diversität der Sammlungsgebiete ermöglicht es, über verschiedene Themen nicht-eurozentristisch ins Gespräch zu kommen, wie beispielsweise in der Ausstellung „Es ist angerichtet“. Traditionen und Bräuche sind aber keineswegs stabil. Es kann zum Beispiel in bestimmten gesellschaftlichen Kreisen chic sein, Elemente von anderen Kulturen zu adaptieren und damit möglicherweise kulturellen Status zu demonstrieren. Kulturelle Praktiken und ästhetische Vorlieben spiegeln, aber manifestieren auch soziale Unterschiede.

Das RPM möchte dem einen Raum entgegensetzen, in dem sich Menschen verschiedener Herkunft begegnen und über die Brücke von Kunst und Kultur

miteinander ins Gespräch kommen – Menschen, die sich im Alltag sonst vielleicht nicht begegnen. Dabei spielen auch die in verschiedenen Vitrinen gezeigten Spielzeuginterventionen eine wichtige Rolle. Ein Museumsbesuch soll nicht nur anregen und inspirieren, sondern auch Spaß machen, und die Räume der neuen Dauerausstellung sind keinesfalls dafür gedacht, sie ehrfürchtig zu durchschreiten. Das wird auch im Ausstellungsdesign deutlich, das in Zusammenarbeit mit den Szenographen Hunger & Koch aus Hannover und der Druckerei Obornik umgesetzt wurde. Die Räume sind offen gestaltet, um Transparenz auszustrahlen. Große und kleine Besucher und Besucherinnen sind zum Entdecken, Vergleichen, Staunen und Diskutieren eingeladen. Assoziationen und Interpretationen sind im Ausstellungsdesign von Hunger & Koch bewusst offengehalten und erwünscht.

### Aufschrei

Die neue Dauerausstellung „Es ist angerichtet“ ist leider auch ein schmerzhafter Aufschrei, denn aufgrund eines Einbruchs Ende Oktober 2023 können im Moment nicht alle Objekte gezeigt werden. Dabei haben hochprofessionelle Auftragstäter drei Objekte aus der ostasiatischen Sammlung gestohlen. Interpol warnt vor einer erhöhten Gefährdungslage. Deshalb müssen auch andere Hildesheimer Highlights, wie das fürstbischöfliche Tafelsilber, noch eine Weile in Sicherheitsverwahrung verbleiben. Diese Objekte werden vorerst nur als Fotos gezeigt, um zugleich auf die Situation aufmerksam zu machen.

Küche um 1900.

© Stefanie Bölke



# Vom Künstlerhaus zum Museum

Das Museum Kunststätte Bossard.  
Gesamtkunstwerk und Lernort

Die Südseite des  
Wohn- und Atelier-  
hauses mit dem  
dahinterliegenden  
Kunsttempel.

© Jürgen Müller /  
Museum Kunststätte  
Bossard

**Heike Duisberg-  
Schleier**

Museumsleitung

**Katharina Groth**

Kuratorin  
Stellv. Museumsleitung



**Museum  
Kunststätte Bossard  
Gesamtkunstwerk  
und Lernort**  
Bossardweg 95  
21266 Jesteburg

04183 97 59 23 2  
duisberg@bossard.de  
www.bossard.de



Die Forschung hat im Museum Kunststätte Bossard neben dem Sammeln, Bewahren, Vermitteln und Ausstellen in den vergangenen Jahren eine immer wichtigere Rolle eingenommen. Der Künstlernachlass – vom gestalteten und denkmalgeschützten Grundstück mit seinen Bauten über den künstlerischen Nachlass bis hin zu den schriftlichen Archivalien, historischen Fotografien sowie der Bibliothek des Künstlerehepaars – bietet vielfältige Ansatzpunkte für wissenschaftliche Projekte.<sup>1</sup> Einerseits werden die Kunststätte Bossard als Gesamtkunstwerk und das Leben und Werk des Künstlerehepaars Bossard kunsthistorisch erforscht, andererseits zeit-

geschichtliche sowie gesellschaftspolitische Fragen behandelt. Die Ergebnisse der Forschungen sind sichtbar in Ausstellungen, Vorträgen, Tagungen und Publikationen.

Seit 2021 führt das Museum Kunststätte Bossard Forschungsprojekte in Kooperation mit dem Institut für Zeitgeschichte, München-Berlin (IfZ) und dem Historiker Dr. Tobias Hof durch. Diese Forschungsvorhaben wurden ausgelöst durch eine kontroverse mediale Debatte um die Geisteshaltung des Künstlers Johann Michael Bossard nach der Vorstellung von Neubauplänen.

Nach der Veröffentlichung einer Vorstudie im Jahr 2022, die einen kursorischen Überblick über das Künstlerehepaar Bossard entwarf,<sup>2</sup> veröffentlichte das Museum im Frühjahr 2024 die weitergehenden Studien, die sich zwei in der Vorstudie empfohlenen Forschungsperspektiven widmen. Der Titel der ersten Studie lautet: *Von Fidus bis Nolde: Johann Michael Bossard und die Kunstszene der 1870er bis 1950er Jahre*. Die Studie untersucht Johann Bossards Kontakte zu Verlagen, Zeitschriften und kulturpolitischen Gruppen, setzt ihn in Beziehung mit ausgewählten deutschen Künstlerinnen und Künstlern und ordnet ihn in das völkisch-konservative Künstlertum des ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts ein. Die zweite Studie wirft einen Blick in das Privatleben des Künstlerehepaars Bossard und die Geschichte der Kunststätte. Sie beleuchtet erstmals das Alltagsleben an der Kunststätte, das Leben und Wirken Jutta Bossards nach dem Tod ihres Mannes im Jahr 1950 sowie die Geschichte und Entwicklung der Kunststätte Bossard bis zur Etablierung der Stiftung Kunststätte Johann und Jutta Bossard im Jahr 1995.<sup>3</sup> Insbesondere verdeutlicht diese Studie Jutta Bossards Bemühungen um Anerkennung, wofür sie auch Kontakte in die völkische Szene der Nachkriegszeit nutzte. So pflegte sie beispielsweise in den 1950er und 1960er Jahren Kontakt zu dem vom Verfassungsschutz beobachteten und als rechtsextrem eingestuften Netzwerk „Deutsches Kulturwerk Europäischen Geistes“.<sup>4</sup> Von besonderer Bedeutung für das Museum sind die Ergebnisse der zweiten Forschung, da sie bislang unbekanntes Quellenmaterial zum Vorschein gebracht hat.

Diese Folgestudien bestätigen, dass die historische Verortung des Ehepaars Bossard noch heute schwierig ist. Nicht nur die geschichtswissenschaftliche Erforschung der NS-Kunst und der Umgang mit dieser in der Nachkriegszeit ist unzureichend. Auch sind andere Forschungsgebiete, die für eine kritische Kontextualisierung des Ehepaars Bossard relevant sind, bislang nur bruchstückhaft aufgearbeitet. Hierzu zählt auch die historische Untersuchung der Verbindungen des okkulten sowie völkisch-religiösen Milieus mit der NS-Bewegung, den als „völkisch“ einzuordnenden Künstlerinnen und Künstlern oder den völkischen Netzwerken, die sich nach 1945 in der Bundesrepublik entwickelten.

Die aktuellen Forschungsergebnisse sind die Grundlage für die gesamte Arbeit des Museums Kunststätte Bossard. Parallel zum Abschluss der externen Forschungen des IfZs begann die Erarbeitung eines neuen, angepassten Vermittlungskonzepts. Zusammen mit dem Niedersächsischen Landesamt für Denkmalpflege hat sich das Museum im Förderprogramm „Pro\*Niedersachsen – Kulturelles Erbe – Forschung und Vermittlung in ganz Niedersachsen“ erfolgreich um Forschungsgelder beworben. Seit März 2024 entwickelt die Historikerin Dr. Eva Lütkemeyer in einer einjährigen Projektphase ein Vermittlungskonzept für die Erschließung der Kunststätte Bossard als außergewöhnliche Kombination aus

Denkmal, Kunst und Kontroverse im Zeitkontext an einem authentischen Ort. Mit den Ergebnissen des Projekts „Neustart Kunststätte Bossard. Konzept für die Vermittlung eines schwierigen Erbes in Niedersachsen“ könnte das Museum Kunststätte Bossard zu einem Beispiel für diese Form der Präsentation und somit repräsentativ für den Umgang mit Künstlerinnen und Künstlern werden, die sich dem völkisch-konservativen Milieu zuordnen lassen.

Gleichzeitig sind die Forschungsergebnisse auch Anlass, die seit Beginn der Debatte begonnene Neuausrichtung des Museums nach außen zu kommunizieren. So hat sich die Kunststätte Bossard im Zusammenhang mit der Veröffentlichung der Forschungsergebnisse umbenannt. Seit April dieses Jahres heißt das Museum nicht mehr „Kunststätte Bossard“, sondern „Museum Kunststätte Bossard. Gesamtkunstwerk und Lernort“. Außerdem wird die Stiftungssatzung ergänzt. Bislang beinhaltete der Stiftungszweck den Erhalt und die Sicherstellung der Zugänglichkeit des Areals. Nun soll er um die Aspekte „Bildung und Vermittlung“ erweitert werden. Damit manifestiert sich die inhaltliche Ausrichtung, die vor dem Hintergrund der 2020 ausgelösten Debatte noch stärker als davor Einzug in die museale Vermittlungsarbeit genommen hat. Nun ist es jedoch nicht länger ein „Fahren auf Sicht“, sondern ein Handeln mit Konzept.

<sup>1</sup> Der schriftliche Nachlass des Ehepaars Bossard lagert in von der Gemeinde Jesteburg dem Museum zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten, in denen sich auch ein Schaumagazin mit rund 6000 Werken des Künstlerehepaars sowie einzelner Schülerinnen und Schüler Johann Michael Bossards befinden.

<sup>2</sup> Vgl. Museumszeit Bd. 79, Jahrgang 2022.

<sup>3</sup> Jutta Bossard überlebte ihren Mann um 46 Jahre und nach einigem Ringen gelang ein Jahr vor ihrem Tod die Stiftungsgründung. Stifter waren neben Jutta Bossard der Landkreis Harburg und die Sparkasse Harburg-Buxtehude. Seit 2015 engagiert sich auch die Gemeinde Jesteburg als Trägerin.

<sup>4</sup> Dieses existierte von 1950 bis 1996. Gründer und Leiter war der ehemalige NS-Reichsfachschaftsleiter für Lyrik Herber Böhme. Das Deutsche Kulturwerk Europäischen Geistes wurde seit seiner Gründung im Jahr 1950 vom Verfassungsschutz beobachtet und agierte seit den 1960er Jahren offen rechtsextrem. Es gilt als bislang noch recht unerforscht. Erst Ende 2024 wird eine Dissertation veröffentlicht, die sich mit der Organisation und seinen Strukturen beschäftigt.

# Freiwillige Rückgabe ohne Vorbehalt

## Städtisches Museum Schloss Salder restituiert huastekische Kulturgüter an Mexiko

Der alte  
Aufbewahrungskarton  
samt Dokumentation.

© Stadt Salzgitter /  
Städtisches Museum  
Schloss Salder

### Arne Homann

Leiter  
Städtisches Museum  
Schloss Salder

### Antje Ahrens

Planerin  
Städtisches Museum  
Schloss Salder



Stadt Salzgitter –  
Städtisches Museum  
Schloss Salder  
Museumstraße 34  
38229 Salzgitter

05341 83 94 61 9  
arne.homann@stadt.  
salzgitter.de

05341 83 94 61 8  
antje.ahrens@stadt.  
salzgitter.de  
www.salzgitter.de



Die Restitution von Kulturgütern aus Sammlungen beschäftigt die europäische wie die deutsche Museumslandschaft bekanntlich seit Längerem. In den letzten Jahren rückten dabei zunehmend Objekte aus kolonialen Kontexten, aber auch allgemein aus außereuropäischen Regionen, vor allem Afrikas, Amerikas und Asiens, in den Fokus. Denn die Entstehungs- und Sammlungsgeschichten vieler Häuser bringen es mit sich, dass in den Depots Dinge ruhen, deren Erwerb und Verbringung aus heutiger Sicht unrechtmäßig erfolgten und die daher idealerweise in ihre Ursprungsgesellschaften bzw. Herkunftsstaaten zurückgeführt werden sollten. Wenn ein Objekt erworben wurde, spielt dabei keine Rolle, denn der illegale Handel mit Kulturgütern stellt trotz internationaler Abkommen und Bemühungen um ihren Schutz immer noch ein globales Problem dar. Wenn zu musealen Objekten keine oder nur bruchstückhafte Informationen vorliegen, die ihre Herkunft sicher belegen, kann es allerdings zu Schwierigkeiten im Rückgabeprozess kommen. Der positive Ausgang des folgenden Falles soll daher motivieren, gegebenenfalls auch den unter

Umständen phasenweise schwierigen Weg der Restitution solcher Kulturgüter zu gehen, deren Ursprung nicht mehr zweifelsfrei zu klären ist.

Das Städtische Museum Schloss Salder (Salzgitter) wurde 1962 eröffnet und zeigt schwerpunktmäßig Kultur und Geschichte des heutigen Stadtgebiets. Bei einer Sichtung von Altbeständen in den Depots war das Museumsteam 2021 auf eine bisher unbeachtete Kollektion von 74<sup>1</sup> kleinen Gegenständen aus gebranntem Ton aufmerksam geworden. Laut der schmalen Dokumentation in Form einer alten Karteikarte sollten es Produkte der nordamerikanischen Kultur der Huasteken sein. Die Angehörigen dieser bis heute existierenden Maya-Sprachgruppe siedelten einst vor allem in der nördlichen Golfzone der Ostküste Mexikos. Die Kleinplastiken, Gebrauchsgegenstände, Schmuck und ein Gefäß, hatte laut Dokumentation ein aus Salzgitter (heute der Stadtteil Salzgitter-Bad) stammender „Bohrmeister Peters“ etwa um 1900 von einer Arbeitsreise mitgebracht. Dieser Herr Peters, über den bisher keine weiteren Informationen ermittelt werden konnten, hatte die Objekte auf dem Gebiet der Stadt Tampico in einem alten Brunnen gefunden, über den in kolonialer Zeit eine um 1900 nur noch als Ruine bestehende Kirche erbaut worden war. In der Folgezeit kam die Kollektion an den heimatkundlichen Sammler, Lehrer, späteren Stadtschulrat und ersten Leiter des Städtischen Museums Schloss Salder, Franz Zobel (1889–1963). Er wiederum schenkte die Stücke, wie viele mehr aus seinem Besitz, dann dem 1962 eröffneten Museum.

Es waren aber weder die Fundumstände genauer dokumentiert, noch gab es Hinweise auf eine legale Ausfuhr der Objekte. So musste als wahrscheinlich angenommen werden, dass sie einst illegal außer Landes gebracht wurden. Dieser Umstand motivierte das Museumsteam, intern eine Rückführung der Stücke in ihr Ursprungsland zu initiieren. Im ersten Schritt wurde der Ethnologe Dr. Lars Frühsorge (Lübecker Museen) um eine Einschätzung des Materials hinsichtlich der Herkunft und der Echtheit gebeten. Er befand die Stücke für sehr wahrscheinlich echt und auch die Zuordnung des größten Teils

Ein kleiner Teil der  
Objekte in der  
Ausstellung 2022.

© Stadt Salzgitter /  
Städtisches Museum  
Schloss Salder



davon zur huastekischen Kultur (neutraler: Ostküste) für grundsätzlich zutreffend. Als Datierung schlug er Klassik oder Postklassik (200 bis 1500 n. Chr.) vor. Nach Klärung dieser Fragen wurde verwaltungsintern bis hin zum Oberbürgermeister die Zustimmung zur beabsichtigten Rückgabe eingeholt. Anschließend durchlief eine entsprechende Mitteilungsvorlage den Ausschuss für Bildung und Kultur, den Verwaltungsausschuss und den Rat der Stadt Salzgitter. Nachdem somit alle offiziellen Voraussetzungen geschaffen waren, wurde die *Kontaktstelle für Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten in Deutschland* (Berlin) angesprochen. Diese stellte eine Verbindung zum Auswärtigen Amt her, das wiederum die diplomatische Vertretung Mexikos in Deutschland (Berlin) kontaktierte.

Vor ihrer Rückführung wurden die Objekte noch einmal in Salder in einer kleinen Sonderausstellung präsentiert und nach deren Ende durch Salzgitters Oberbürgermeister am 4. Juli 2023 in Berlin offiziell dem Auswärtigen Amt übergeben. Schließlich übergab am 23. November 2023 ein Vertreter des Auswärtigen Amtes das Konvolut im Rahmen einer feierlichen Zeremonie in der mexikanischen Auslandsvertretung dem mexikanischen Botschafter. Die vor internationalem Publikum abgehaltene Zeremonie wurde live auf dem YouTube-Kanal der *Embajada de México en Alemania* gestreamt.

In den darauffolgenden Wochen erfuhr der Vorgang erfreulicherweise eine größere internationale mediale Aufmerksamkeit. Das Echo, auch in englisch- und spanischsprachigen Medien, war dabei durchweg positiv. Ausdrücklich erwähnt wurde dabei, dass die Stadt Salzgitter die Rückgabe trotz der sehr schlechten Quellenlage initiiert hatte, ohne dass bereits eine Rückgabeforderung bestand. Dies stellte offensichtlich, wenigstens bei der Rückgabe amerikanischer Kulturgüter, bis dato ein Novum dar. In einem Artikel der Berliner Zeitung wurde es so formuliert: „Mit der Rückgabe der Artefakte an Mexiko schafft

*Deutschland einen Präzedenzfall. [...] Das Museum selbst setzte sich mit den Behörden des Auswärtigen Amtes in Verbindung, um den besten Weg zur Rückgabe der Gegenstände zu finden. Wie sie dorthin gelangt sind, ist nicht genau dokumentiert.“*

Dieses positive Fazit freute uns als Museumsteam besonders und ermutigt vielleicht auch andere Museumskolleginnen und Museumskollegen, in ähnlichen Situationen proaktiv den Verwaltungsweg zu beschreiten, auch wenn er bekanntlich manchmal aufwändiger und langwieriger sein kann. Unser musealer Ansatz basiert auf der Überzeugung, dass Kulturgüter in jener Gesellschaft bzw. ersatzweise in jenem Staat am besten aufgehoben sind, aus der oder dem sie stammen. Insofern freuen wir uns, dass die 74 kleinen Objekte aus Tampico in Mexiko, die lange unbeachtet im Depot unseres Museums schlummerten, ihren Weg zurückgefunden haben. Denn gemeinsame Zukunft braucht Respekt für die Identitäten Anderer und ihre Kulturgüter.

<sup>1</sup> Die Altdokumentation zählte irrtümlich 73 Objekte, so dass diese Zahl teils in Medienberichten auftaucht.

#### Quellen

Michael Kothe, Das Rätsel um die kleinen Figuren aus dem Reich der Huasteken. In: Salzgitter-Zeitung vom 11. Mai 2022.

Michael Kothe und Florian Arnold, Kultobjekte kehren aus Salzgitter heim nach Mexiko. In: Braunschweiger Zeitung vom 24. November 2023.

Daniel Ignacio Martínez Rosaslanda, Ein historischer Moment: Deutschland gibt Artefakte an Mexiko zurück. In: Berliner Zeitung vom 4. Dezember 2023 (Online: <https://www.berliner-zeitung.de/kultur-vergnuegen/kultur-restitution-ein-historischer-moment-deutschland-gibt-artefakte-an-mexiko-zurueck-li.2164327>).

Embajada de México en Alemania, Ceremonia de devolución de piezas arqueológicas: Restitución de la memoria #MiPatrimonio-NoSeVende. Video, live übertragen am 23. November 2023. (Archiviert, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=FJe43Rme-Ao&t=5s>).

# Raus ins Digitale

## Das Museum im Marstall erweitert seinen Museumsraum mit Digital Outreach

**Tammo Hinrichs**  
Museumspädagoge  
Museum im Marstall

Outreach verlagert gezielt Museumsaktivitäten aus den eigenen Räumlichkeiten nach draußen, um auch eher museumsfernes Publikum zu erreichen. Dieses soll für das Museum interessiert werden und es sollen vorhandene Distanzen überwunden werden.<sup>1</sup> Der sinnvolle Einsatz digitaler Lösungen kann Museen einen „bedeutenden Outreach-Impact“<sup>2</sup> ermöglichen. Dieses Digitale Outreach kann also über den meist eng abgegrenzten Raum Museum hinaus wirken und es zielgruppenspezifisch erweitern. Dies möchte auch das Museum im Marstall in Winsen (Luhe) erreichen. Deshalb wurden neben der Sichtbarmachung der Museumsarbeit außerhalb der eigenen Räumlichkeiten durch besondere Outdoor-Veranstaltungen und -Vermittlungsangebote digitale Outreach-Angebote entwickelt.

### Museumsinseln in der Elbmarsch

Die vom Museum im Marstall gestalteten „Museumsinseln“ zeigen an fünf markanten Orten der an Winsen angrenzenden Elbmarsch kulturgeographische und -geschichtliche Besonderheiten. Die Ausstellungstafeln sind neben vier Textebenen mit QR-Codes versehen, über die vertiefendes Wissen in multimedialer Form wie beispielsweise Videos erschlossen werden kann. Gleichzeitig können alle Informationen auf der Internetseite des Museums im Marstall aufgerufen werden und bilden so eine digitale Ausstellung über die Winsener Elbmarsch, die zeitlich und örtlich unabhängig besucht werden kann.

### Gamification: Die Schaffung eines Lernspiels zur regionalen Baugeschichte

Entsprechend der erfolgreichen Kinderbauhütte des Museums im Marstall, bei der Kindern mit vielen Mitmachaktionen regionale Baugeschichte vermittelt wird, wurde ein digitales Lernspiel entwickelt. Die Nutzer\*innen können spielerisch den Aufbau eines regionstypischen Hauses nachvollziehen. Gamification, also die Nutzung spielerischer Elemente in der Vermittlung, erhöht die Motivation, sich mit den vermittelten Inhalten lange auseinanderzusetzen und weist oft auch einen stärkeren Lerneffekt auf.<sup>3</sup>

*Mit der App „Winsen historisch entdecken“ können sich Interessierte historische Gebäude per Augmented Reality anzeigen lassen.*

© Tammo Hinrichs

### Mit Augmented Reality vergangene Gebäude betrachten

In der Dauerausstellung des Museums im Marstall sind Modelle von teilweise nicht mehr erhaltenen, stadtbildprägenden Gebäuden ausgestellt. Deren räumliche Zuordnung in der Stadt gelingt aber meist nur schwer. Mittels der in Kooperation mit der Stadt Winsen vom Museum im Marstall entwickelten App „Winsen historisch entdecken“ können die Gebäude mittels Augmented Reality (AR) auf dem Smartphone als vorbildgerechte Simulation angezeigt und so im heutigen Stadtbild verortet werden. Außerdem sind weitere Informationen über das jeweilige Gebäude abrufbar. Der Raum der Innenstadt wird so zum erweiterten Museum.

Alle drei Beispiele haben das Museum örtlich und zielgruppenspezifisch erweitert, wie beispielsweise die Zugriffszahlen auf die Online-Inhalte der Museumsinseln beweisen. Nach einer erfolgreichen Erprobungsphase wurde Digitales Outreach im Museumskonzept des Museums im Marstall auch für die Zukunft verankert.



**Museum im Marstall**  
Schloßplatz 11  
21423 Winsen (Luhe)

04171 34 19  
hinrichs@museum-im-marstall.de  
www.museum-im-marstall.de

<sup>1</sup> Vgl. Sarah Hiron, Barbara Rösch: Outreach-Programme: Museen on tour, in: Beatrix Commandeur, Hannelore Kunz-Ott, Karin Schad (Hrsg.), Handbuch Museumspädagogik. Kulturelle Bildung in Museen, München 2016, S. 214.

<sup>2</sup> Kasra Seirafi, Florian Wienczek: „Supersizing the Museum“ – Digital Outreach und die Erweiterung des Museums in seine Umgebung, in: Henning Mohr, Diana Modaressi-Tehrani (Hrsg.): Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements, Bielefeld 2022, S. 216.

<sup>3</sup> Ebd., S. 236.

Deals der Stadt.

Für Business und  
Freizeit



Los geht's!



# Ein Schatz, der betreut sein will

Das Joachim-Ringelnatz-Museum in Cuxhaven erhält den Museumspreis 2024 des hbs Kulturfonds

Außenansicht Joachim-Ringelnatz-Museum.

© Joachim-Ringelnatz-Stiftung / Museum



## Kirsten Karg

Leitung  
Kommunikation der  
Niedersächsischen  
Sparkassenstiftung

Mitten in Cuxhaven, gegenüber des mittelalterlichen Schlosses Ritzebüttel, befindet sich das Joachim-Ringelnatz-Museum – ein über 250 Jahre altes Fachwerkgebäude mit idyllischem Garten. „Unsere Besucherinnen und Besucher sagen uns, wie wohl sie sich hier fühlen, wie gut das alles hier zu Joachim Ringelnatz passt. Dass das Haus recht klein ist, begreifen wir auch als Chance: So können wir in immer neuen Sonderausstellungen weitere Facetten von Joachim Ringelnatz beleuchten“, sagt Museumsleiterin Erika Fischer.

Der als Hans Böttcher in Wurzen bei Leipzig geborene Joachim Ringelnatz war ein Multitalent, eine „Dreifachbegabung“, wie Erika Fischer es nennt: Bekannt wurde er als Literat und Auftritskünstler, wenige nur kennen ihn als Maler. 1915 kam er als Marinesoldat nach Cuxhaven, dort war er unter anderem Kommandant eines Minensuchbootes. Die Zeit in Cuxhaven prägte ihn, die Seefahrt stand oft im Mittelpunkt seines Schaffens. Danach lebte Ringelnatz in München und Berlin, schrieb, malte, trat als Vortragskünstler auf. 1933 untersagten die Nationalsozialisten seine Auftritte, was einem Berufsverbot gleichkam. Völlig mittellos starb er 1934 an Tuberkulose. Seine Romane und vor allem seine humorvolle Lyrik hatten zu dieser Zeit bereits im gesamten deutschsprachigen Raum Bekanntheit erlangt, sein bildnerisches Schaffen geriet nach dem 2. Weltkrieg hingegen immer mehr in Vergessenheit.

Diesen Schatz zu heben, hatte sich erstmals ein Team der Universität Göttingen zur Aufgabe gemacht. Anlässlich der Expo 2000 in Hannover planten Kunsthistoriker\*innen und Literaturwissenschaftler\*innen um Prof. Dr. Frank Möbus, Dr. Frank Woesthoff und weitere Kolleg\*innen, das verschüttete Wissen um Joachim Ringelnatz als Maler neu zugänglich zu machen. Auch zu Erika Fischer, von 1991 bis 2015 Kulturausschussvorsitzende der Stadt Cuxhaven, nahmen sie im Zuge ihrer Recherchen Kontakt auf, es folgte eine enge Zusammenarbeit.

Nach und nach konnten erste Werke aufgefunden gemacht werden, nach Abschluss des Projektes waren über 200 Exponate gelistet: Ölgemälde, Aquarelle und Zeichnungen. Ein Glücksfall für die Forschenden war, dass Ringelnatz' Frau Leonharda Pieper, von ihm liebevoll „Muschelkalk“ genannt, schon zu seinen Lebzeiten akribisch Buch darüber geführt hatte, wo die Werke ihres Mannes verblieben waren. Hinzu kam, dass ein Sohn „Muschelkalks“ aus zweiter Ehe, Norbert Gescher, den Nachlass des Künstlers gepflegt und teilweise noch gemeinsam mit seiner Mutter Werke wieder zurückgekauft hatte. In mühevoller Kleinarbeit verfolgten die Göttinger Wissenschaftler\*innen die notierten Adressen nach und konnten dadurch etliche Ringelnatz-Werke aufspüren. In den 22 Jahren, seit denen das Museum besteht, sind immer wieder Werke aufgetaucht, die als verschollen galten, darunter ein Gemälde mit dem Titel „Pappelweg“, das dank einer Förderung durch die Niedersächsische Sparkassenstiftung und die Stadtparkasse Cuxhaven 2022 für das Museum erworben werden konnte.

## „Ich war schon immer literaturbegeistert, irgendwann war ich von Ringelnatz infiziert!“

Basierend auf den aufgefundenen Werken entstand die Ausstellung „Ringelnatz! Ein Dichter malt seine Welt“, die in Göttingen, Cuxhaven und Wurzen gezeigt wurde und alle Besucherrekorde brach. Gegen Ende der Ausstellungszeit in Cuxhaven wurde der Entschluss gefasst, die Werke in einem eigenen Museum weiterhin der Öffentlichkeit zugänglich zu machen – und Cuxhaven bot sich dafür an. 2001 gründeten Erika und Ehemann Peter Fischer eine Stiftung



Niedersächsische  
Sparkassenstiftung  
VGH Stiftung  
Schiffgraben 6 - 8  
30159 Hannover

0511 36 03 74 1  
kirsten.karg@svn.de  
www.nsk.de

als Trägerin des Museums und gaben selbst eine größere Summe als Stiftungskapital hinein. Das Museum sollte eine eigenständige Institution werden. Fehlte nur noch ein Gebäude, in dem die Exponate präsentiert werden konnten.

**„Manchmal gibt es Zeitfenster, in denen sich alles zusammenfügt“**

Ein denkmalgeschütztes Haus in städtischem Eigentum stand seit längerer Zeit leer. Die Stadt Cuxhaven stellte es schließlich den Museumsinitiatoren mietfrei und unbefristet zur Verfügung. Immer wieder wurde die Sammlung erweitert, Spender wie Harry Rowohlt, Sohn des Ringelnatz-Verlegers Ernst Rowohlt, schenken dem im Jahr 2002 schließlich eröffneten Museum Bilder und andere Ausstellungsstücke. 2019 wurde der Museumsbestand durch eine großzügige Schenkung, den Nachlass der Sammlung Gescher-Ringelnatz aus Berlin, erheblich erweitert.

Bis heute ist das Museum in Cuxhaven das einzige Ausstellungshaus, was sich ausschließlich dem Leben und dem Werk Joachim Ringelnatz' widmet. Neben der bildenden Kunst präsentiert das Museum Autographen, Fotoalben, sogar ein Gästebuch aus den 1920er Jahren, in das sich Größen wie Carl von Ossietzky oder die Bildhauerin Renée Sintenis verewigten. Und bis heute wird der Betrieb des Museums durch das Engagement von Erika Fischer sowie vieler Ehrenamtlicher getragen. Als einziger von der Stiftung in Teilzeit angestellter Mitarbeiter kümmert sich der Literaturwissenschaftler Florian Rogge um „so gut wie alles“, arbeitet vor allem an der Inventarisierung der Exponate. Insbesondere den Ehrenamtlichen ist es zu verdanken, dass das Museum umfassende Öffnungszeiten anbieten kann – was in einem touristisch geprägten Ort wie Cuxhaven unabdingbar ist. 2023 besuchten 6.000 Gäste das Museum.

Erika Fischer weiß um die Ansprüche moderner Museumspraxis, hat sich als Autodidaktin intensiv damit beschäftigt. Das Museum verfügt über interaktive Elemente, Audioguides für Kinder und Erwachsene weisen durch die Räumlichkeiten. 2024 hat sich das Ringelnatz-Museum zur Teilnahme am Zertifizierungsverfahren „Museums Gütesiegel“ beworben.

**„Wir wollen immer professioneller werden, aber manchmal scheitert es an der finanziellen und personellen Ausstattung.“**

An dieser Stelle setzt der Museumspreis des hbs Kulturfonds in der Niedersächsischen Sparkassenstiftung an, der dem Museum am 24. Mai 2024 verliehen wurde. Der mit 15.000 Euro dotierte Museumspreis existiert in seiner jetzigen Form seit 2018 und wurde bereits an das Museumsquartier Osnabrück sowie an das Forum Gesseler Goldhort in Syke vergeben. Alle zwei Jahre werden damit auf Empfehlung einer Jury außergewöhnliche Konzepte von niedersächsischen Museen oder Ausstellungshäusern ausgezeichnet.

Das Museum sei „ein Schatz, der betreut sein will“, so Dr. Johannes Janssen, Stiftungsdirektor der Niedersächsischen Sparkassenstiftung, in seiner Laudatio. Er zitierte aus der Jurybegründung, in der es heißt: „Die Jury des Museumspreises würdigt mit der Preisvergabe an das Joachim-Ringelnatz-Museum in Cuxhaven das herausragende ehrenamtliche Engagement, mit dem es Erika Fischer und ihren Mitstreiter\*innen gelungen ist, das Museum aufzubauen und mit Leben zu füllen. Die Preisverleihung soll ein Signal sein, um diese positive Weiterentwicklung zu befördern. Als Spezialmuseum präsentiert das Joachim-Ringelnatz-Museum Cuxhaven seit 2002 das qualitätsvolle, facettenreiche und mitunter sehr überraschende Gesamtwerk von Joachim Ringelnatz und damit eine Sammlung, die in Deutschland einzigartig ist.“

Das Preisgeld soll vor allem dafür genutzt werden, „das Museum fit für die Zukunft“ zu machen, wie Erika Fischer sagt. Multimediastationen sollen weiter ausgebaut werden, museumspädagogische Angebote – ggf. mit externem Personal – entwickelt und Kooperationen mit Schulen verstärkt werden. Außerdem schwebt Fischer eine intensivere Vernetzung mit anderen Museen vor. Dafür braucht es ein zukunftsfähiges Konzept, bei dessen Entwicklung die Niedersächsische Sparkassenstiftung ebenfalls unterstützen und beraten wird. „Wir wollen mehr sein als die, die einen Preis samt Preisgeld übergeben. Wir wollen Entwicklungen mittelfristig befördern“, sagt Johannes Janssen.

Preisvergabe (v.l.n.r.):  
Stiftungsdirektor  
Niedersächsische  
Sparkassenstiftung  
Dr. Johannes Janssen,  
OB Cuxhaven  
Uwe Santjer,  
Museumsleiterin  
Erika Fischer,  
Vorstandsmitglied  
Stadtsparkasse  
Cuxhaven  
Kai Mangels.



© Tamara Willeke

# Die inspirierende Vielfalt der Kunst

## 30 Jahre Kunstmuseum Wolfsburg

Das im Jahr 1994 eröffnete Kunstmuseum Wolfsburg.

© Marek Kruszewski



### Jannikhe Möller

vormals Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
Kunstmuseum  
Wolfsburg



**Kunstmuseum  
Wolfsburg**  
Hollerplatz 1  
38440 Wolfsburg

05361 26 69 0  
info@kunstmuseum.de  
www.kunstmuseum.de

Als „Wunder von Wolfsburg“ bezeichnete ein bekanntes Kunstmagazin das Kunstmuseum Wolfsburg bei seiner Eröffnung im Mai 1994. Dreißig Jahre später ist der Museumsneuling von einst fest verwurzelt in Wolfsburg und vor allem auch in der internationalen Museumsszene. Das Museum wurde mit dem Anspruch eröffnet, die Welt der Kunst in die Stadt am Mittellandkanal zu bringen und von hier aus künstlerisch in die Welt zu schauen. Bevor wir darauf blicken, wie dieser Anspruch im Jubiläumsjahr eingelöst wird, werfen wir einen Blick zurück: Wie konnte sich das Museum so erfolgreich entwickeln? Was waren die Weichen, die bereits zu Beginn gestellt wurden, und maßgebliche Entscheidungen auf dem Weg in die Gegenwart?

In den Gründungsjahren des Museums wurde ein für die damalige Zeit visionäres Konzept von einem offenen Kunstmuseum entwickelt, das in einem Zusammenspiel aus Ausstellung, Sammlung, Vermittlung und Öffentlichkeit vor allem zeitgenössische

Kunst nach Wolfsburg bringen sollte. Aufgrund der Weitsicht des Gründungsdirektors Gijs van Tuyl hat das Haus zusammen mit dem Sammlungsleiter Holger Broeker ab 1994 eine eigene Sammlung für zeitgenössische Kunst aufgebaut. Innerhalb von dreißig Jahren ist diese auf über 1.000 Kunstwerke angewachsen. Inzwischen sind über 144 Künstler\*innen in der Sammlung vertreten. Darunter finden sich Arbeiten von Christian Boltanski, Firelei Báez, Tony Cragg, Olafur Eliasson, Andreas Gursky, Jeppe Hein, Rebecca Horn, Jeff Koons, Michel Majerus, Nam June Paik, Elizabeth Peyton, Cindy Sherman oder Erwin Wurm. Als wertgeschätzter Partner leiht das Museum immer wieder seine hochkarätigen Kunstwerke an Museen in New York, São Paulo, London, Paris, Amsterdam u. v. a. Orten aus.

In über 150 Einzel- und Themasammlungen stellte das Kunstmuseum Wolfsburg im Laufe seiner dreißig Jahre bedeutende künstlerische Positionen vor und untersuchte relevante Aspekte menschlicher Kultur.

Ausstellungen wie *Andy Warhol. A Factory* (1998/1999), *James Turrell. The Wolfsburg Project* (2009/2010), *Never Ending Stories* (2017/2018), *Facing India* (2018), *Ryoji Ikeda. data-verse* (2019/2020), *In aller Munde. Von Pieter Bruegel bis Cindy Sherman* (2020/2021), *Empowerment* (2022/2023) oder *Re-Inventing Piet. Mondrian und die Folgen* (2023) sowie zahlreiche weitere Schauen tragen zur weltweiten Beachtung bei.

Von Beginn an ist das Vermittlungs- und Bildungsangebot eine wichtige Säule der Museumsarbeit gewesen. Zum gesellschaftlichen Auftrag gehört dabei, Kunst für ein diverses Museumspublikum erlebbar zu machen und dazu anzuregen, über sich und die Welt nachzudenken. Das *Art Mobil* hat dank der Unterstützung durch die Volkswagen Financial Services AG dafür gesorgt, dass in den letzten 21 Jahren aus rund 50 Schulen der Region mehr als 100.000 Schüler\*innen das Kunstmuseum besuchen konnten. Nachhaltig wirkende Erlebnisse und bedeutungsvolle Erfahrungen mit der Kunst wurden dadurch geschaffen. Gerade in den letzten Jahren konnte dies mittels innovativer Vermittlungsangebote umgesetzt werden: Von partizipativen Projekten wie *Bring your own Mondrian* bis zur Entwicklung und Umsetzung der interaktiven, digitalen Lern-Plattform *Studio Digital*, die User\*innen genauso wie Schüler\*innen aus dem gesamten Bundesgebiet eine neuartige Begegnung mit Kunst ermöglicht. 2023 wurde die im Kunstmuseum entwickelte Plattform *Studio Digital* für den Online Grimme Award nominiert und anlässlich der Jubiläumsausstellung *Welten in Bewegung. 30 Jahre Kunstmuseum Wolfsburg* eigens erweitert. Ein neuer Bereich mit dem Titel *Die Sammlung hinter den Kulissen* bietet interessierten User\*innen die Möglichkeit, sich mit der Sammlung, ihrer Entstehung, ihrer Ausrichtung und ihren Ausstellungen informativ und spielerisch durch die Benutzung eines neuen KI-Kreativtools, dem „Kunst-Style-Test“, auseinanderzusetzen. In Zusammenarbeit mit der Lebenshilfe Braunschweig konnten zudem erste barrierefreie Maßnahmen umgesetzt werden. Auf der Plattform steht neben den Inhalten nun auch eine Einführung in Leichter Sprache und in Gebärdensprache bereit.

Darüber hinaus ist das Kunstmuseum Wolfsburg weltweit das einzige Museum, das ein eigenes Stellwandsystem für Museen und Galerien entwickelt hat und vertreibt: *wob<sup>3</sup>walls*. Das flexible und nachhaltige Stellwandsystem wird inzwischen in zahlreichen Museen weltweit verwendet, so zum Beispiel in den USA, Japan, Norwegen, Österreich und natürlich auch in Deutschland.

Für die Stadt und die Region ist das Kunstmuseum Wolfsburg in den vergangenen drei Jahrzehnten zu einem Zentrum des kulturellen Lebens geworden – ein lebendiger Ort, an dem interessierte Museumsbesucher\*innen jeden Alters, Künstler\*innen aus aller Welt, engagierte Förderer und Förderinnen sowie ein enthusiastischer Freundeskreis in den

gemeinsamen Austausch mit zeitgenössischer Kunst und Positionen der klassischen Moderne gehen. Ganz besonders im Jahr des runden Geburtstags löst das Kunstmuseum Wolfsburg seinen Gründungsauftrag ein. Gerade in Zeiten der verbalen oder sogar körperlichen Angriffe auf unsere freiheitlich-demokratische Grundordnung und ihre Vertreter\*innen ist es im besten Sinne eine funktionierende, mithin bereichernde, aber auch kritische Kunstszene, die wichtiger ist denn je. Die ästhetischen und inhaltlichen Transformationen, welche die Kunst zu leisten im Stande ist, können durch nichts ersetzt werden. Unsere Aufgabe ist es, ein Ort für alle zu sein. Zusammen mit innovativen und zeitgemäßen Formen der analogen wie digitalen Kunstvermittlung, die unsere Besucher\*innen in unterschiedlichen und immer wieder überraschenden Formaten in den Ausstellungen aktiv teilhaben lässt, bietet das Kunstmuseum Wolfsburg in seinen einzigartigen Räumen die Möglichkeit, sich mit globaler Kunst auf internationalem Niveau auseinanderzusetzen oder einfach nur mit Freunden oder der Familie vorbeizukommen, Spaß zu haben und die inspirierende Vielfalt der Kunst zu genießen. So kann das Kunstmuseum jungen Kunstinteressierten bis 18 Jahren ab diesem besonderen Jahr fortan bei erweiterten Öffnungszeiten freien Eintritt anbieten und damit Kunst zugänglicher machen und Barrieren abbauen.

Und noch eine zentrale Zukunftsfrage geht das Kunstmuseum Wolfsburg aktiv an: Vor dem Hintergrund der Klimakrise hat es sich das Kunstmuseum Wolfsburg zur Herzaufgabe gemacht, nachhaltiger und ressourcenschonender zu agieren. So kann das Haus dank der Umrüstung der Ausstellungsbeleuchtung auf stromsparende LED-Lampen im Frühjahr 2024 seine CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren und bis zu 235 Tonnen Kohlendioxid pro Jahr einsparen.

# Ein Ort für die Kunst

## 175 Jahre Kunsthalle Bremen

Kunsthalle Bremen  
um 1910, Postkarte  
von 1919.



**Friederike  
Quander**

Gastkuratorin



**Kunsthalle Bremen**

Am Wall 207  
28195 Bremen

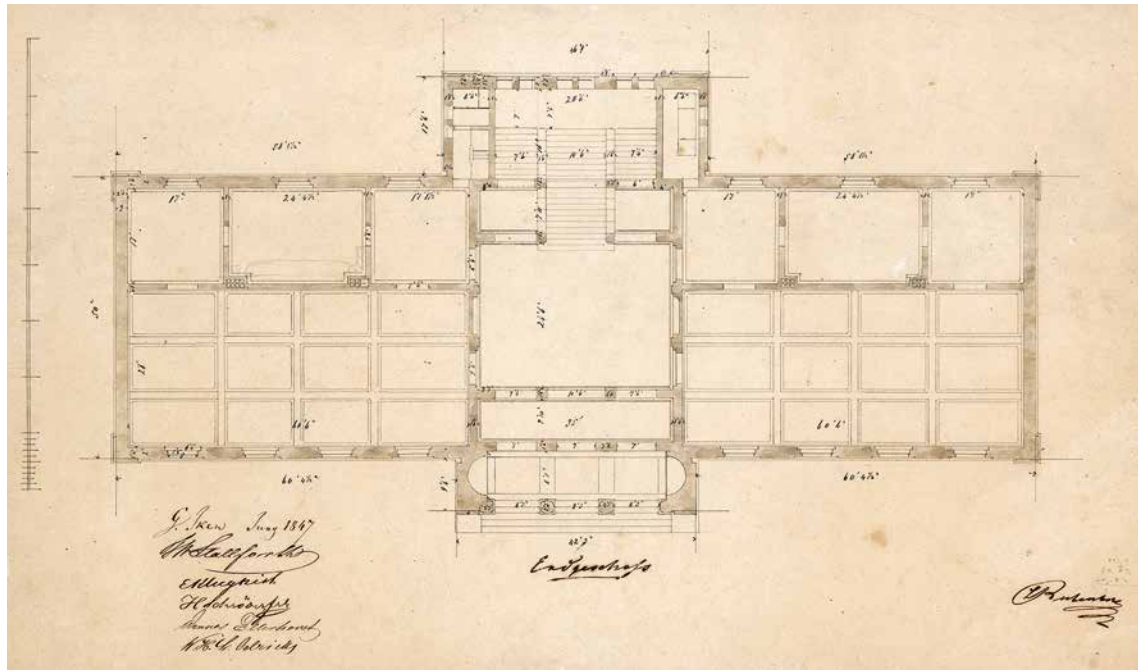
0421 32 90 80  
info@kunsthalle-  
bremen.de  
www.kunsthalle-  
bremen.de

Es war ein Aufbruch in Frieden und Freiheit. Das sollte sich auch im Stadtbild abzeichnen. Die aus dem 17. Jahrhundert stammenden Wallanlagen Bremens wurden überflüssig, vielmehr sollte hier ab 1802 ein Park zum Lustwandeln entstehen. Jenen Ort wählten die Mitglieder des noch jungen Kunstvereins 1845 als Standort für ihre Kunsthalle. So heißt es in der Urkunde vom 14. Juli 1847, die zwischen zwei Glasplatten in den Grundstein der Kunsthalle eingelassen ist: „An dieser Stelle, wo wir heute den Grundstein zu einer Kunsthalle legen, sah der Anfang des Jahrhunderts einen Festungsgraben. [...] Die Zeit hat sich geändert, sie ist besser geworden, das Denkmal des Ringens ist verschüttet, u. wir bauen an derselben Stelle ein Denkmal des Friedens. Die freie Kunst ist die schönste Frucht des Friedens.“ Auch wenn nur ein Jahr später die Märzrevolution zu – teilweise gewaltvollen – Umbrüchen führte, konnte der Bau 1849 fertiggestellt werden. Am 1. Mai wurde die erste Ausstellung eröffnet. Als „Tochter des Friedens“ hat die Kunst seit 175 Jahren einen festen Ort in Bremen.

Das Komitee, das sich aus Mitgliedern des Kunstvereins zusammensetzte und sich dem Bauprojekt verpflichtet hatte, listet in der Ausschreibung 22 „Ausführungsbedingungen“, darunter: „Das Gebäude soll, in einem würdigen Style, geschmackvoll ohne Ueberladung und durchaus solide errichtet werden.“ Neben den unzähligen opulenten, königlichen Prachtbauten des 19. Jahrhunderts nun also der Aufruf zur Bescheidenheit einer Bürgerschaft, die es sich zur Aufgabe gesetzt hat, den Kunstsinn der Menschen zu fördern und zu prägen. Dennoch sollte das Gebäude der Stadt eine Zierde sein. Zusätzlich waren die Zweckmäßigkeit der Räumlichkeiten und die „Angemessenheit des Preises“ zu berücksichtigen. Zuletzt musste mit dem herausfordernden Baugrund umgegangen werden. Es bedurfte einer Konstruktion aus Pfählen, die in den nachgiebigen Untergrund der Wallanlagen getrieben werden mussten, um überhaupt ein Gebäude dieser Ausmaße errichten zu können. Das Komitee befand, dass dem 30-jährigen Bremer Lüder Rutenberg (1816-1890) dieser Spagat gelungen sei, und

Lüder Rutenberg,  
Grundriss des  
Erdgeschosses, 1847,  
Aquarell, Bleistift, Tinte  
und Tusche auf Papier.

Die Vorstandsmitglieder  
G. Iken, H. Stallforth,  
E. Klugkist, H. Schröder  
Fried. Sohn, Werner  
Ellerhand und W.H.L.  
Oelrichs haben den  
Siegerentwurf mit ihren  
Unterschriften und  
dem Datum (Juni 1847)  
versehen, Rutenbergs  
Signatur findet sich  
rechts.



entschied sich aus den 15 Einreichungen für seinen Entwurf. Er war zuvor positiv mit seinen Plänen für das Grundstück in der Dechanatstraße aufgefallen, wo die Vereinsmitglieder zuerst ihre Kunsthalle geplant hatten. Doch scheiterte der Bau dort an einem klagenden Mieter und der hohen Überschwemmungsgefahr – zum Glück! Denn in der dicht bebauten Innenstadt wären die späteren Erweiterungen der Kunsthalle unmöglich gewesen.

Es dauerte nicht lange, da wurde Rutenbergs Kunsthalle zu klein. Ende des Jahrhunderts wurde ein Wettbewerb für die Erweiterung ausgelobt. Nicht nur die Ausstellungsfläche sollte vergrößert werden. Es galt auch den neuen Anforderungen der stetig wachsenden Sammlung Rechnung zu tragen. Wohnungen für den Konservator und für den Hausmeister sollten im Untergeschoss Platz finden, Vorstandszimmer und Versammlungssaal für den fleißig wachsenden Verein waren gewünscht, Büros, Packräume, Depots. Auch in Bezug auf technische Neuerungen wollte man auf der Höhe der Zeit sein: Einen Aufzug sollte es geben, Zentralheizung, elektrisches Licht und eine Restaurierungswerkstatt unter dem Dach. Doch war das Preisgericht nicht recht zufrieden mit den Einreichungen und entschied sich 1898 für einen Kompromiss: Die Erweiterung der

Innenräume sollte nach dem Konzept von Albert Dunkel (1856-1905) gestaltet werden, die Fassade nach dem Entwurf von Eduard Gildemeister (1848-1946). Aufgrund der Wegführung der Wallanlagen musste der Erweiterungsbau entgegen den architektonischen Konventionen der Zeit um einige Meter nach Westen aus der Mittelachse des alten Gebäudeteils gerückt werden. Ab 1902 erstreckte sich der verlängerte Kunsthallenbau in südlicher Richtung zur Weser hin, zwei Jahre später wurde die Fassade erneuert.

Doch auch diese Kunsthalle reichte ein knappes Jahrhundert später nicht mehr aus. Nach einem relativ kurzlebigen Anbau von Werner Düttmann von 1982 folgte die heutige Erweiterung der Kunsthalle ab 2008 durch das Architektenbüro Hufnagel Pütz Rafaelian. Der 2011 fertiggestellte Bau gleicht die Proportionen der Kunsthalle wieder dem Entwurf Rutenbergs an. Die Anbauten flankieren den Altbau, von dem sie sich deutlich absetzen, sodass die Kunsthalle nun wieder ein sich parallel zur Weser erstreckender Längsbau ist. Kunst verleiht Flügel.

Kunsthalle Bremen,  
Fotografie von 1865.



# Kulturvermittlung neu denken: KI x Kultur

Fachtagung rund um Kompetenzen  
für eine zukunftsweisende Vermittlungspraxis

Keynote von Priska Herger zum Thema „Generation AI: Wie gestalten wir die Zukunft von KI in Kunst und Kultur?“

© AEWB, Axel Herzig



Wie gestalten wir die Zukunft von KI in Kunst und Kultur?“. Sie verdeutlichte, dass KI nicht nur neue kreative Möglichkeiten eröffnet, sondern auch aktiv gestaltet werden muss. Kompetenzen in der Nutzung zu entwickeln sei relevant, gleichzeitig betonte sie auch die Relevanz, den Einsatz von KI in der Kultur aktiv mitzugestalten.

Anschließend konnten die Teilnehmenden in fünf praxisnahen Workshops verschiedene Aspekte des KI-Einsatzes in der Vermittlungspraxis kennenlernen. Themen wie ethischer Umgang mit KI, spielerische Auseinandersetzung mit musikbezogenen KI-Anwendungen, Planungsoptimierung, Zugangsvermittlung durch KI-basierte Chatbots sowie der kreative Einsatz von generativen KI-Tools wurden behandelt. Die Workshops boten eine breite Palette praktischer Anwendungsfelder, die wertvolle Einblicke zu Möglichkeiten und Herausforderungen vermittelten.

In großer Runde herrschte Einigkeit darüber, dass der Erwerb von Kompetenzen im Umgang mit KI eine zentrale Aufgabe für die Zukunft ist. Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Austausch von Erfahrungen haben dafür einen hohen Stellenwert. Während die vielseitigen Chancen für den Einsatz von KI erprobt wurden, kamen auch die Herausforderungen zur Sprache, denen wir uns in dem Zusammenhang künftig noch zu stellen haben – so z. B. der Veränderungen der Arbeitswelt, einer rasanten Entwicklung, sowie Aspekten von Kohärenz, Wahrheitsgehalt, Ethik, Datenschutz und Sicherheit, wie es die Keynote-Speakerin Priska Herger bereits zu Beginn der Tagung einordnete. Der Kultursektor ist hierbei gefordert sich einzubringen, um den Diskurs mitzuprägen, genauso wie es Aufgabe von Politik sein wird, gesetzliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

## Katharina Kurz

Museumsreferentin  
Museumsverband für  
Niedersachsen und  
Bremen e. V.

Die rasanten Fortschritte der Künstlichen Intelligenz (KI) beeinflussen zunehmend die Erstellung und Produktion von Bildern, Musik, Filmen und Texten. Kulturinstitutionen und Bildungseinrichtungen müssen sich diesen technischen Neuerungen stellen und zugleich ethische sowie pädagogische Fragen berücksichtigen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, haben sich die Landesarbeitsgemeinschaft Jugend und Film Niedersachsen e. V., der Landesverband der Kunstschulen Niedersachsens e. V., der Landesverband niedersächsischer Musikschulen e. V., der Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e. V., die Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung und der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. zusammengetan, um gemeinsam eine Fachtagung zu veranstalten. Realisiert werden konnte dies durch die freundliche Unterstützung durch das niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur.

Die Fachtagung „KI x Kultur“ fand am 1. Oktober 2024 im Freizeitheim Vahrenwald Hannover statt. Sie bot Fachkräften aus dem Kulturbereich und insbesondere aus der Vermittlungspraxis eine Plattform für Austausch sowie Impulse für ihre Arbeit.

Priska Herger (AI-Engineer, „Birds on Mars“) eröffnete die Tagung mit ihrer Keynote „Generation AI:



Museumsverband  
für Niedersachsen  
und Bremen e. V.  
Rotenburger Straße 21  
30659 Hannover

0511 21 44 98 3  
katharina.kurz@mvnb.de  
www.mvnb.de

# „Museum außer Haus!“

Tagung vom 2. – 3.11.2023  
im Historischen Museum Hannover und Hafven

Tagungsort  
Historisches Museum  
Hannover  
(2. November 2023).

© Ulrich Pucknat /  
Historisches Museum  
Hannover

## Dr. Jan Willem Huntebrinker

Leiter Bildung  
& Kommunikation

## Katharina Rünger

Direktionsreferentin



### Museen für Kulturgeschichte Hannover

Historisches Museum  
am Hohen Ufer  
Museum  
August Kestner  
Museum Schloss  
Herrenhausen  
Trammplatz 3  
30159 Hannover

0511 16 84 27 43  
Katharina.Ruenger@  
hannover-stadt.de  
www.historisches-  
museum-hannover.de



Outreach, Pop-Up Museum, Museumsmobil – viele Museen experimentieren gerade mit Formaten, die Angebote auf die Straße bringen oder bespielen alternative Räume. Einige Museen sind, wie das Historische Museum Hannover, aufgrund von Schließungen durch Umbau- und Sanierungsmaßnahmen dazu gezwungen, außer Haus zu agieren. Andere Museen arbeiten so, weil sie sich eine Erweiterung des Publikums und neue Formen von Partizipation wünschen. Dabei ist an anderen Orten tätig zu sein herausfordernd und wirkt sich auf die Organisation, das Gefüge und das Selbstverständnis von Museen aus. Im November 2023 lud das Historische Museum Hannover in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. zur Tagung „Museum außer Haus“ ein. Die Veranstaltung hatte das Ziel, unterschiedliche Erfahrungen aus verschiedenen Projekten aus dem ganzen Bundesgebiet für ein Fachpublikum zugänglich zu machen.

Das Interesse an der Frage, wie Museen jenseits ihrer angestammten Gebäude agieren können, war enorm. Davon zeugten die lebhaften Diskussionen gleich am ersten Tag rund um die Projektvorstellungen aus sieben unterschiedlichen Institutionen. Der kollegiale Austausch gestaltete sich sehr offen und reflektierte auch negative Aspekte, „Fehlversuche“ und Scheitern transparent und vertrauensvoll. Die beispielhaften Projekte wiesen dabei auch auf,

welche ideale Verbindung Outreach und Partizipation eingehen können. Daher bedeutet „Museum außer Haus“ oftmals ebenso eine Erweiterung der Kontakte und Perspektiven – mit großem Lerneffekt!

Am zweiten Tag wurde dann in den drei Workshops diskutiert und es wurden neue Ansätze für die Arbeit außer Haus kreiert. Dabei zeigte sich eine Grundstimmung: Die Situation, nun eine Zeit lang ohne oder nur mit eingeschränktem Gebäude arbeiten zu müssen, wurde als Chance aufgefasst. Um das Problem eines „Museums (fast) ohne Sammlung“ zu lösen, haben die Teilnehmer\*innen enorm viel kreatives Potential eingebracht, haben die Aura von Orten anstatt von Objekten entdeckt sowie Objekte gefunden, die unter allen Bedingungen ausstellbar sind. Mit dem Auftritt eines Museums „außer Haus“ verändert sich nicht nur die Identität, sondern auch die Zusammenarbeit innerhalb der Institution. Eine Arbeitsorganisation für einen musealen Normalbetrieb kann schnell vor großen Herausforderungen stehen, wenn nicht mehr die eigenen vier Wände der Handlungsraum sind. Auch dabei überwiegen die positiven Chancen: mehr Raum für Experimente, mehr projektorientiertes Arbeiten jenseits eingefahrener Organisationsstrukturen, mehr Agilität, mehr Flexibilität und mehr Resilienz. „Museum außer Haus“ ist ein Zustand, der die Museumswelt in den nächsten Jahren weiterhin stark beschäftigen wird. Hier liegen enorme Chancen, um Museen zu reformieren und ihre Relevanz zu steigern.

# Vom Wissen zum Handeln – NOW!

Nachhaltigkeitsfonds der Stiftung Niedersachsen

„Netzwerk Zero/  
NOW!/SIN – Tagung  
für Klimaschutz in Kunst,  
Kultur und Verwaltung“  
am 10. – 11. Juni 2024  
im Kulturzentrum  
Pavillon Hannover.

© MVNB



## Daniela Koß

Leitung NOW!  
Stiftung Niedersachsen



**Stiftung  
Niedersachsen**  
Künstlerhaus  
Sophienstraße 2  
30159 Hannover

0511 99 05 41 6  
koss@stnds.de  
www.stnds.de

Im Rahmen des europäischen Green Deals wird zum ersten Mal dezidiert beschrieben, dass der Kulturbetrieb einen maßgeblichen Anteil am Erreichen der Klimaziele hat. Kulturschaffende können für die nötigen Veränderungen positive, lösungsorientierte Narrative entwickeln und Kulturbetriebe können Experimentierraum für nachhaltige Entwicklung sein. Diese ökologische Transformation wollte die Stiftung Niedersachsen befördern und entwickelte 2022 das Förderprogramm NOW!

## Nachhaltigkeitsfonds NOW! – Projekte

Der Nachhaltigkeitsfonds NOW! förderte spartenübergreifend 12 Kunst- und Kulturprojekte, die sich nicht nur künstlerisch mit dem Klimawandel, sondern auch im Hinblick auf ihre technische Produktion mit ihrem ökologischen Fußabdruck beschäftigten. Die von einer Expert\*innenjury ausgewählten Projekte erhielten bis zu 25.000 € für die Umsetzung. Wesentliche Bestandteile waren neben der Berücksichtigung

der Qualität der Angebote auch der Vermittlungsaspekt und die Ansprache eines breiten Publikums. Gefördert wurden sechs Theaterprojekte, ein Musikprojekt, ein Projekt der Soziokultur und drei Projekte aus dem Bereich Kulturelle Bildung, davon zwei mit dem Schwerpunkt Kunst. Von Lingen bis Dahlenburg und von Geesthenseth bis Göttingen waren Projekte sowohl aus den urbanen Zentren als auch aus dem ländlichen Raum aus ganz Niedersachsen vertreten. Die Stiftung Niedersachsen bot zusätzlich weiterführende Qualifizierungsmaßnahmen in Form der NOW!-Akademie und interne Austauschtreffen an. Gearbeitet wurde für die CO<sub>2</sub>-Bilanzierung mit dem kostenlos verfügbaren und leicht zu bedienenden CO<sub>2</sub>-Rechner des Bundesumweltamtes.

## Ergebnisse der Kulturprojekte

„Was bedeutet ökologische Nachhaltigkeit für die Kunst- und Kulturproduktion?“ Diese Frage zog sich

wie ein roter Faden durch alle Entscheidungen sowohl in künstlerischer als auch betriebsökologischer Hinsicht. Alle Beteiligten haben übereinstimmend festgestellt: Wenn die eigene Überzeugung sich ändert, werden Entscheidungen bewusst getroffen, eingeübte Praktiken überdacht sowie neue Strategien ausprobiert. Der Fokus lag für alle Kulturschaffenden auf ihrer künstlerischen Arbeit und es wurden mal mehr und mal weniger Kompromisse in der Anschaffung der benötigten Materialien gemacht. Dabei war die Verwendung von ökologisch nachhaltigen Materialien durchaus herausfordernd. Die Kunstschulen haben z. B. eigene Farben hergestellt, was nicht bei allen Beteiligten auf positive Resonanz stieß. Das Theaterkollektiv Prinzip Rauschen hat die Kostüme auf das Angebot in den Second Hand-Läden abgestimmt und Requisiten selbst gebaut. Dies nahm viel zusätzliche Zeit in Anspruch. Die benötigten Printprodukte ökologisch zu produzieren, war wesentlich kostenintensiver als geplant, um nur einige Beispiele zu nennen. Der gestiegene Bedarf an Zeit und Geld wurde von allen Beteiligten für Recherche, Eigenbau, interne und externe Kommunikation und zur Steuerung strategischer Prozesse stets hervorgehoben.

Die Vermittlungsformate entfalteten die höchste Wirksamkeit. Im gemeinsamen Erleben, Nachdenken oder kreativen Tun entstanden viele Ideen und jedem fiel etwas ein, wie er/sie selbst ins Handeln kommen kann. Auch Umfragen zur Mobilität der Teilnehmer\*innen/des Publikums oder der Mitarbeitenden gaben erste Anstöße.

Die CO<sub>2</sub>-Bilanzierungen brachten – wie erwartet – das Ergebnis, dass Mobilität und Catering und bei schlecht gedämmten Häusern die energetische Sanierung die Hauptumweltfaktoren sind.

#### **Nachhaltigkeitsfonds NOW! – Prozess niedersächsischer Förderer**

Die Förderung der Kulturschaffenden war eine Säule des Förderprogramms, die zweite Säule richtete den Blick auf die fördernden Institutionen: Müssen Rahmenbedingungen geändert oder Richtlinien angepasst werden? Sollte das Thema gemeinsam bearbeitet und vorangebracht werden? Dies waren die Ausgangsfragen, mit denen sich die Stiftung Niedersachsen zusätzlich beschäftigte. Um ein Meinungsbild einzuholen, lud sie daher im Juni 2023 zu einem ersten Austauschtreffen niedersächsischer Förderer ein. Die Zustimmung war groß! Die Förderer waren sich einig, dass ein gemeinsames Vorgehen wichtig und zielführend ist. Man einigte sich in einem Workshop darauf, in zwei Arbeitsgruppen gemeinsam eine Checkliste und eine Erklärung zu ökologischer Nachhaltigkeit zu entwickeln.

#### **Checkliste Ökologische Nachhaltigkeit**

In einem agilen Prozess, begleitet durch zwei Nachhaltigkeitsexpertinnen, wurde eine Checkliste erarbeitet, die es zukünftig Kulturproduzent\*innen und Förderinstitutionen ermöglichen soll, die Nach-

haltigkeit des eigenen Handelns zu erfassen und zu bewerten. Neben der Expertise der Förderer und der bereits abgedeckten Bereiche Musik und Theater hat der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen sein Wissen über die spezifischen Belange der Museen und der Landesverband Soziokultur die Bedarfe aus dem ländlichen Raum und von ehrenamtlich engagierten Kulturschaffenden mit eingebracht.

Bei der Nutzung der Checkliste handelt es sich um eine freiwillige Selbstverpflichtung. Sie deckt alle Kultursparten ab und geht auf die unterschiedlichen Voraussetzungen der Antragsteller\*innen in Bezug auf die beantragte Fördersumme und die genutzten Immobilien mit einem Dreistufenmodell ein. Ziel ist, ab 2025 allen kulturfördernden Institutionen bundesweit die programmierte Checkliste zur eigenverantwortlichen Nutzung zur Verfügung zu stellen. Sie kann als dezentrale digitale Anwendung in die Websites der Kulturförderer eingebaut werden. Das Ergebnis wird als PDF heruntergeladen und mit Förderanträgen bei den Kulturförderern eingereicht. Einmal jährlich ausgefüllt, können Antragsteller\*innen ihr Engagement so bei vielen Förderern und Anträgen sichtbar machen. Kulturverwaltungen und Kulturschaffende sollen durch die Liste inspiriert werden, die ökologischen Bedingungen ihrer Arbeit zu reflektieren und zu verändern.

#### **Abschluss NOW!**

Bei der Konferenz „Netzwerk Zero / NOW! / SIN – Tagung für Klimaschutz in Kunst, Kultur und Verwaltung“ im Juni 2024 in Hannover, die die Stiftung gemeinsam mit der Kulturstiftung des Bundes und der Bundesakademie in Wolfenbüttel ausrichtete, wurden die Ergebnisse aller drei Förderprogramme der Öffentlichkeit vorgestellt. Gebündelt an zwei Tagen konnten die unterschiedlichen Perspektiven auf die CO<sub>2</sub>-Bilanzierungen, die Beratungsleistungen, die künstlerischen Projekte inklusive Vermittlung und die Checkliste vorgestellt und intensiv diskutiert werden.

#### **Fazit**

„NOW!“ hat einen Nerv getroffen! Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Thema in den Kultureinrichtungen, für Kulturschaffende und für Förderer. Besonders durch das hohe Engagement vieler Beteiligter und durch die Bündelung von Know-how, ob in der kollegialen Beratung der Kulturschaffenden, der Erarbeitung der Checkliste durch die Förderer oder der Kooperation von ZERO, Sin und NOW! für die Abschlusstagung, konnte Wissen generiert und das Förderprogramm erfolgreich abgeschlossen und damit die ökologische Transformation einen kleinen Schritt vorangebracht werden.

# Kulturfördervereine in Deutschland

## DAKU legt neues Impulspapier zu Herausforderungen und Perspektiven vor

11. Symposium der Kulturfördervereine: Übergabe des Impulspapiers 2024 an Kulturstatsministerin Claudia Roth v.l.n.r.: Ulrike Petzold, Geschäftsführende Vorständin des DAKU; Frank Druffner, Vorstandsvorsitzender des DAKU; Matthias Dreyer, AG Impulspapier im DAKU-Beirat; Claudia Roth MdB, Staatsministerin für Kultur und Medien; Kay-Hermann Hörster, Museums-gesellschaft Gießen e. V.; Ariane Fäscher MdB, Stellv. Vorsitzende Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement im Dt. Bundestag; Peter Schubert, Zivilgesellschaft in Zahlen (ZiviZ).



### Dr. Matthias Dreyer

Leiter Verwaltung  
Stiftung Niedersachsen



**Stiftung  
Niedersachsen**  
Künstlerhaus  
Sophienstraße 2  
30159 Hannover

0511 99 05 41 4  
dreyer@stnds.de  
www.stnds.de

Fördervereine und Freundeskreise sind eine zentrale Säule des privaten Engagements für Kunst und Kultur in Deutschland. Neben Stiftungen oder dem unternehmerischen Sponsoring unterstützen sie den kulturellen Sektor finanziell und ideell in erheblichem Umfang und ermöglichen kulturelle Teilhabe quer durch unsere Gesellschaft. Auch für Museen sind Fördervereine seit langem wichtige Partner – nicht zuletzt als Interessenvertreter gegenüber der Kulturpolitik.

Umso verwunderlicher ist es, dass trotz dieser traditionellen Bedeutung – der erste Kulturförderverein in Deutschland wurde mit dem Kaiser Friedrich Museumsverein bereits Ende des 19. Jahrhunderts gegründet – lange Zeit wenig über die Vereine und ihr Engagement bekannt war.

Erst 2018 wurde der Dachverband der Kulturfördervereine in Deutschland e. V. (DAKU) gegründet, der 2019 ein Impulspapier vorgelegt hat, mit dem erstmals eine Datengrundlage zu Kulturfördervereinen geschaffen wurde. Daran knüpft das zweite Impulspapier 2024 des DAKU an, das zusammen mit ZiviZ

im Stifterverband erarbeitet wurde. Es stellt eine aktualisierte und erweiterte Datenbasis zur Verfügung und benennt Zukunftsthemen der Fördervereine. Nach dieser aktuellen Auswertung sind 20.500 Kulturfördervereine für Kunst und Kultur aktiv. In diesen Vereinen engagieren sich mehr als 3,2 Mio. Mitglieder. Von elementarer Bedeutung ist dabei das Ehrenamt: Über 90 % der Kulturfördervereine organisieren sich ausschließlich über ehrenamtliches Engagement. Diese wenigen Zahlen belegen das große zivilgesellschaftliche Potenzial der Fördervereine. Kulturfördervereine sind in Großstädten wie auch im ländlichen Raum aktiv; fast ein Drittel der Vereine hat seinen Sitz außerhalb städtischer Zentren. Die Kulturfördervereine verteilen sich über alle Bundesländer. Niedersachsen liegt mit rund 1.600 Vereinen im Bundesdurchschnitt an vierter Stelle.

Musik, Tanz und Theater stehen bei den inhaltlichen Schwerpunkten an oberster Stelle; fast ein Drittel der Kulturfördervereine engagiert sich in dieser Sparte. Museen unterstützen 7 % der Fördervereine in Deutschland.

Wichtig zum Verständnis dieser Statistiken ist, dass nur die gemeinnützigen Einrichtungen zu Kulturfördervereinen und Freundeskreisen gezählt werden, die überwiegend kulturelle Aktivitäten unterstützen, die von anderen angeboten oder durchgeführt werden. Reine Trägervereine, wie sie in der Museumslandschaft häufig zu finden sind und die auch Förderfunktionen übernehmen, gehen nicht in die Auswertung ein.

Auch das Engagement der Kulturfördervereine benötigt Unterstützung. Sie fallen oftmals durch die üblichen Förderstrukturen, die sich auf Kulturschaffende und Kultureinrichtungen konzentrieren. Aus der besonderen Arbeitsweise von Kulturfördervereinen entstehen dabei spezielle Herausforderungen und Bedarfe. Die vier wichtigsten Zukunftsthemen von Kulturfördervereinen sind die Finanzen, die Gewinnung von Mitgliedern, die Digitalisierung und der gesellschaftliche Wandel.

Die Absicherung der finanziellen Handlungsfähigkeit ist für die meisten Kulturfördervereine eine große Herausforderung. Dabei sind neben Spenden aus dem privaten Sektor (29 %) die Mitgliedsbeiträge mit über 40 % die dominierende Einnahmequelle der Vereine. Der Anteil öffentlicher Fördermittel ist mit durchschnittlich 8 % sehr gering – hier besteht noch viel Bedarf. Es wird häufig fälschlicherweise angenommen, dass Fördervereine gut ausgestattet sind, da sie in erster Linie Gelder sammeln. Doch Kultur zu fördern und Kultureinrichtungen zu unterstützen, erfordert bei Fördervereinen z. T. erhebliche Aufwendungen.

Das größte Problem der Kulturfördervereine ist aber die Gewinnung von Mitgliedern und damit die Sicherstellung eines ausreichenden Engagements für die Vereinsarbeit sowie einer auskömmlichen Beitragsbasis. Das betrifft insbesondere die Begeisterung von jungen Menschen, was den meisten Kulturfördervereinen schwerfällt. Zunehmend herausfordernd wird auch die Besetzung von Leitungs- und Vorstandsfunktionen; ein wesentliches Hemmnis für die Übernahme entsprechender ehrenamtlicher Aufgaben ist dabei die Zunahme des bürokratischen Aufwandes.

Die Digitalisierung hat, wie in anderen gesellschaftlichen Bereichen auch, umfassende Konsequenzen für die Arbeit der Kulturfördervereine. Es bedarf noch viel Motivation und Unterstützung, um digitale Werkzeuge sinnvoll und im effizienten Zusammenspiel mit analogen Instrumenten einzusetzen. „Die Anwendung digitaler Werkzeuge erleichtert (aber) nicht nur die (Förder-)Vereinstätigkeit. Sie bietet auch die große Chance, junge Menschen für eine Mitwirkung zu gewinnen.“, so Olaf Kretschmer vom Bundesverband Populärmusik e. V. im Impulspapier des DAKU.

Ein letztes Zukunftsthema sind gesellschaftliche Transformationsprozesse: Zwar sehen sich 45 % der Kulturfördervereine als Impulsgeber für sozialen

Wandel, es besteht aber ein größerer Nachholbedarf – insbesondere in den Themenfeldern (ökologische) Nachhaltigkeit sowie Integration und Migration.

Das Impulspapier wurde im Rahmen eines bundesweiten Symposiums „Starke Aussichten. Fördervereine und Freundeskreise zukunftssicher aufstellen“ in Berlin am 15. März 2024 an Claudia Roth MdB, Staatsministerin für Kultur und Medien, übergeben. Die Staatsministerin hob im Rahmen der Veranstaltung auch die Bedeutung der Arbeit der Kulturfördervereine für die demokratischen Grundwerte hervor: „Die Kraft der vielen Engagierten in den Vereinen, sie wirkt sich oft nicht nur positiv auf die geförderte Institution, sondern auf das ganze Umfeld, die Region, die Gesellschaft aus. Indem sie Verantwortung übernehmen, gestalten sie aktiv unsere lebendige Demokratie mit.“

Die Übergabe des Impulspapiers war verbunden mit Handlungsempfehlungen für Politik und Verwaltung. Dies betrifft z. B. die Entbürokratisierung, die Deregulierung der Fördermittelvergabe und -abwicklung, spezifische Weiterbildungs- und Beratungsangebote, die infrastrukturelle Unterstützung oder die Stärkung der Sichtbarkeit der Vereinsarbeit. Der Ausbau der Engagementpolitik auf Bundesebene zählt ebenfalls zu den Empfehlungen.

Zukünftig gilt es, das zivilgesellschaftliche Potenzial der Fördervereine und Freundeskreise für die Kunst und Kultur weiter zu stärken und zu entwickeln. Gerade angesichts drohender Einschnitte in die öffentlichen Kulturretats mit der zunehmenden Notwendigkeit kooperativer Kulturförderung aller Beteiligten kommt den Vereinen eine wichtige Funktion zu. Der DAKU steht den Kulturfördervereinen dabei unterstützend zur Seite. Auf Grundlage einer weiter verbesserten Datengrundlage und Kenntnis der Bedarfe der Fördervereine können eine zielgerichtete Vernetzung, Beratung und Weiterbildung angeboten werden. Dies erfolgt dezentral auf lokaler Ebene bei den Vereinen vor Ort. Museumsverbände und Museen sollten diese Möglichkeit nutzen, wie z. B. der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V., der bereits 2019 gemeinsam mit dem DAKU mit großer Resonanz einen Workshop „Ungeahnte Potenziale für die Kultur: Wie Fördervereine Kulturinstitutionen strategisch unterstützen können“ veranstaltet hat.

*Diesem Beitrag liegen Daten zugrunde, die im Impulspapier 2024 „Kulturfördervereine in Deutschland. Lagebild – Herausforderungen – Perspektiven“, herausgegeben vom DAKU, Berlin, veröffentlicht wurden. Das Impulspapier wie auch eine ausführliche Dokumentation des Symposiums können unter [www.kulturfoerdervereine.de](http://www.kulturfoerdervereine.de) abgerufen werden.*

# Impressum

## Herausgeber:

Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V.  
Rotenburger Straße 21 / 30659 Hannover  
Tel. 0511 21 44 98 3  
info@mvnb.de / www.mvnb.de

## Redaktion:

Katharina Kurz, Thomas Overdick, Agnetha Untergassmair

## Lektorat:

Giesela Wiese

## Technische Umsetzung:

Layout: Grafikdesign Bettina Uhlmann, Horststraße 10b, 21680 Stade

Druck: Gutenberg Beuys Feindruckerei GmbH, Hans-Böckler-Straße 52, 30851 Langenhagen

Die in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Für den Inhalt und die Richtigkeit der Beiträge sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Namentlich gekennzeichnete Artikel geben nicht notwendigerweise die Meinung der Herausgeber und der Redaktion wieder. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Museumsverbandes.

Die Redaktion hat sich bemüht, die Rechteinhaber der Abbildungen ausfindig zu machen. Sollten geltende Ansprüche nicht berücksichtigt sein, bitten wir um Nachricht an die Redaktion.

ISBN: 978-3-948181-12-3

## Bildnachweise:

Titelbild: „Geschichte unterwegs“: Mit einem umgerüsteten T1-„Bulli“ (Baujahr 1956) bringt das Historische Museum Hannover Geschichte in die Stadt. Foto: Ulrich Pucknat / Historisches Museum Hannover  
Inhaltsverzeichnis (von links nach rechts): Gedenkstätte Wolfenbüttel, Jesco Denzel; Deutsches Marinemuseum; Nanne-Meyer-Ausstellung im Horst-Janssen-Museum, Oldenburg, Andrey Gradetchliev; Archäologisches Zentrum Hitzacker; Industriemuseum Lohne; Archäologie Museum, Schöning Fotodesign, Meppen

© 2024 Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V.

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



**Niedersächsisches Ministerium  
für Wissenschaft und Kultur**

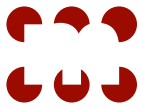
Institutionelle Förderung, Projektförderung Museumsgütesiegel,  
Voluntariats-Weiterbildung NORD

Der Senator für Kultur



**Freie  
Hansestadt  
Bremen**

Institutionelle Förderung



Museumsverband

Niedersachsen und  
Bremen e.V.

ISBN: 978-3-948181-12-3



Kaum ein Berufsfeld ist so vielfältig wie das Museum. Hier treffen sich wissenschaftliches und technisches Personal, Führungs- und Verwaltungskräfte, Vermittlungs- und Veranstaltungsprofis, Service- und Aufsichtskräfte sowie Volontär\*innen und Freiwillige. Interdisziplinäre Teams setzen kreative Energien frei. Dabei erfordern aktuelle technische

Entwicklungen und gesellschaftliche Erwartungen immer wieder neue Kompetenzen in Aus- und Weiterbildung. Gleichzeitig ist der zunehmende Fachkräftemangel auch im Museum angekommen.

Unter dem Motto „Vom Fach“ nehmen wir in der vorliegenden Ausgabe der museums:zeit die Herausforderungen und Chancen des haupt- und ehrenamtlichen Museumspersonals von heute und morgen in den Blick.