



MUSEUMSKUNDE

FACHZEITSCHRIFT FÜR DIE MUSEUMSWELT

Die Fachzeitschrift *Museumskunde* bietet vertiefende, vielseitige Positionen zu aktuellen museumsspezifischen Themen. Die Zeitschrift wurde 1905 als Ausdruck der Zusammengehörigkeit von Museumsfachleuten gegründet und setzt sich seitdem mit relevanten Themen für das Museumswesen auseinander. Die *Museumskunde* wird seit 1917 vom Deutschen Museumsbund herausgegeben.

www.museumsbund.de

ISSN 0027- 4178

MUSEUMSKUNDE Band 87 1/2022 KLEINERE MUSEEN

MUSEUMSKUNDE

FACHZEITSCHRIFT FÜR DIE MUSEUMSWELT

1/2022

Kleinere Museen



DNB
SWN3SNW
DEUTSCHER
MUSEUMS
BUND

Auch kleinere Museen stehen vor großen Herausforderungen

Nur wenige Museumsfachleute können behaupten, dass es kein größeres Museum gibt, als das, in dem sie beschäftigt sind. Groß oder klein sind Museen nicht per se, sondern immer in der Relation zu anderen. Es geht unter anderem um die finanziellen und personellen Ressourcen, um den Umfang der Sammlung oder die geografische Reichweite. Darum sprechen wir in dieser Ausgabe der *Museumskunde* von „kleineren“ Museen.

In der vorliegenden Nummer möchten wir einen wichtigen Aspekt unserer Museumslandschaft betrachten und den Reflexionen von selbstbewussten Museumsmitarbeitenden Raum geben, die ihrer Arbeit mit begrenzten Mitteln und viel Engagement nachgehen.

Obwohl die generellen Aufgaben der Museen weltweit gelten, unabhängig von ihrer Größe, interessieren wir uns für das Selbstverständnis der kleineren Museen. Wie betrachten sie sich selbst und wie unterscheiden sich ihre Bedürfnisse von denen großer Häuser? Beim Thema *Management* fragen wir uns, welche Erfolgsfaktoren für kleinere Museen gelten. Der Mangel an Ressourcen wird oft zum Ansporn genommen, kreative Lösungen zu finden. Da können die Größeren vieles von den Kleineren lernen. In dieser Nummer bieten wir Ihnen zudem Einblicke in die komplexen Verbindungen zwischen Publikum und Trägerschaft, die zu einer sehr effektiven Form der Partizipation und Teilhabe bei kleineren Museen führen. Wir sprechen auch

über Potenzial und Entwicklung und blicken gemeinsam mit den Autorinnen und Autoren auf die Rolle, die die kleineren Museen in Zukunft spielen werden.

Kleinere, lokale und regionale Museen sind zahlreich und überall. Sie bilden ein Netzwerk, das die ganze Landkarte abdeckt. Wenn sie zusammenarbeiten und gemeinsam an die Öffentlichkeit treten, wirken sie und werden stärker. Dazu leisten die Museumsverbände einen wichtigen Beitrag.

Der Deutsche Museumsbund setzt sich für eine vielfältige und zukunftsfähige Museumslandschaft ein. Ich bin froh, als neugewählte Präsidentin im Dienst aller Museen, unabhängig von ihrer Größe, zu stehen.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Prof. Dr. Wiebke Ahrndt
Präsidentin des Deutschen Museumsbunds

KLEINERE MUSEEN

Einführung

- 4 Natascha Bagherpour
Kleinere Museen —
ein Stimmungsbild
- 22 Kathrin Grotz, Patricia Rahemipour
Kleine Museen. Eine
empirische Dekonstruktion

Museumslandschaft und Selbstverständnis

- 30 Daniel Heimbach
Baut kleine, liebenswerte
museen auf!
- 36 Veronika Leikauf
Kleine Häuser —
mehr als das kulturelle
Gedächtnis
- 40 Johannes Kempf
Vom Museum zur
Lernwerkstatt

- 46 Stephan Mann
Haltung!
Stark an Kommunikation,
Engagement und Leidenschaft
- 50 Thomas Overdick
Wilde Museen zähmen?

Organisation und Management

- 56 Sarah Lex
Wo ist eigentlich dieses Archiv?
- 62 Ella Platschka
Kleines Haus —
großes Selbstverwirklichungs-
potenzial
- 66 Kristina Kraemer, Christopher Vila
#kein Rembrandt
- 72 Ute Pott, Marc Holly
Modern denken

Publikum und Teilhabe

- | | | | |
|----|--|-----|-------------------|
| 78 | Marianne Wenzel | 116 | English Summaries |
| | Kleine Museen als Zugang
zu Geschichte und Kultur | 120 | Impressum |
| 82 | Flemming Feß, Gregor Greve | | |
| | Kleine Museen im großen Netz | | |

*Entwicklung und
Perspektiven*

- | | | | |
|-----|--|--|--|
| 88 | Dagmar Linden | | |
| | Frischer Wind
für kleine Museen! | | |
| 94 | Hendrikje Brüning | | |
| | Spezialisiert–generalistisch | | |
| 100 | Marlene Hofmann | | |
| | Auf Augenhöhe
mit den Besucher*innen | | |
| 104 | Viktoria Walmrath | | |
| | Kleines Haus —
große Chancen | | |
| 110 | Annabella Ernst | | |
| | Ein Zukunftskonzept
mit Neuerungspotenzial? | | |

Kleinere Museen – ein Stimmungsbild

VOM ERHALT DES NATIONALEN KULTURERBES, VON BÜRGERNÄHE,
NACHFOLGEREGELUNGEN UND MODERNISIERUNG

Von NATASCHA BAGHERPOUR KASHANI



ABB. 1 — Die Ausstellung *Ready for Take Off* (2019) bildete den Abschluss des Stadtgefährtenprojekts *Werne up'n Patt* im Stadtmuseum Werne. Erfragtes Besucher*innen-Feedback zeigt, was diese sich für ihre Stadt und ihr Museum wünschen. Foto: Serkan Akin, © Stadtmuseum Werne.

Die Arbeit am Erhalt des Kulturerbes und in einem kleineren Museum in der iranischen Provinz veranlassten mich dazu, von Asien wieder nach Europa zu schauen und zu fragen *Wie geht es eigentlich den kleineren Museen im eigenen Land, vor allem in Zeiten der Pandemie?*¹ Dieser Blick zurück nach Deutschland war einer der Auslöser, mit dem Deutschen Museumsbund ins Gespräch zu kommen und vorzuschlagen, dass dieser ein *Museumskunde*-Themenheft zu kleineren Museen herausbringt. Für diesen einleitenden Artikel wurden qualitative Interviews mit zahlreichen kleineren Museen geführt, um ein Stimmungsbild ihrer Situation zu geben.² Und die Redaktion der *Museumskunde* erhielt auf ihren Call for Papers zum Thema über 40 Beitragsvorschläge, die es schwer machten, die Auswahl für dieses Heft auf nur 18 Artikel zu beschränken.





ABB. 2 — Stadtmuseum Hilchenbach: Ausstellung *Dreifelderlandbau*. Foto: Jutta Behren-Sarkodieh, © Stadt Hilchenbach.

DER ANTRIEB: WAHRNEHMUNG UND TEILHABE

Die Zahl der Einreichungen zum Call und die rege Teilnahme an den Interviews zeigen, dass ein großes Interesse der kleineren Museen besteht, sich zu äußern. Deshalb war meine erste Frage in den von mir geführten Interviews immer die nach dem Antrieb, sich die Zeit für das lange Gespräch zu nehmen.

Die Rückmeldungen dazu ergaben, dass allgemein der Wunsch nach Teilhabe besteht:

„Kleinere Museen können nicht so viel Aufmerksamkeit auf sich ziehen, deshalb gehen sie oft unter. Die Museumslandschaft muss in ihrer Vielfalt wahrgenommen werden, auch wir kleineren Museen sind mit spannenden Themen dabei, nicht nur die großen Häuser in den Städten.“³

Kleinere Museen werden von den Befragten als *die Masse* empfunden; tatsächlich weisen laut der Statistik 2019 des Instituts für Museumsforschung 44,6 Prozent der Einrichtungen nur bis zu 10.000 Besucher*innen im Jahr auf, das heißt etwas weniger als die Hälfte aller Betriebe könnte nach diesem Kriterium der Kategorie *kleineres Haus* zugeordnet werden.⁴ Die Prozentzahlen verteilen sich danach relativ gleichmäßig auf die mittleren bis großen Einrichtungen.⁵

„In den kleineren Museen steckt viel Kraft. Vieles wird mit Überzeugung gemacht und die Themen sind eine Herzensangelegenheit. Man ist auch näher bei den Besuchern.“

Geschichten vor Ort würden weiter erzählt und kulturelles Erbe finde am Ort statt. Würden die Ausstellungsstücke in überregionalen, größeren Museen gezeigt, so die Meinung einer Museumsleiterin, stünden sie im Gegenzug nicht mehr in ihrem Kontext. Sie betont auch, dass sich kleinere Museen mit der Konkurrenz der größeren konfrontiert sähen, was Ressourcen, Sichtbarkeit und letztendlich Geld betrifft.

Die Angst vor Schließung besteht, wie Befragte äußerten, und es herrscht die Überzeugung, dass in einem solchen Fall ein wichtiger Teil der kommunalen Kultur in den

Städten oder Randgebieten wegbräche. So wie es 2020 in Kitzingen (Unterfranken) geschah, wo das seit 125 Jahren bestehende Museum durch einen Beschluss des Stadtrates „vorläufig“ geschlossen wurde. Eine Begründung dazu wurde nicht veröffentlicht, aber es fehlte wohl an Werbung und an entsprechend hohen Besuchszahlen. Die Süddeutsche Zeitung titelte *„Eine Stadt wickelt ihre Geschichte ab“* und schreibt weiterhin dazu: *„[...] ehrenamtliche Helfer sind immer schwieriger zu finden.“*⁶

Weniger pressewirksam, aber, etwas sarkastisch ausgedrückt, beinahe so „effektiv“ ist es, den Museumsbetrieb *„auf kleiner Flamme brennen zu lassen“*, wie es in Hilchenbach, in Nordrhein-Westfalen, seit einiger Zeit passiert. Das Stadtmuseum stellt die Wirtschafts- und Stadtgeschichte in der schönen Wilhelmsburg aus, hat aber kaum Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln, da es gerade in angespannten Zeiten schwierig ist, sich als eine kleine Kultureinrichtung gegenüber der Verwaltung bemerkbar zu machen.

Ein Museumsfachmann fragt sich in unserem Interview in diesem Zusammenhang allerdings, *„ob man kleinere Museen als Ewigkeitslast halten sollte“*.

Pessimistisch äußert es eine Museumsmitarbeiterin: *„Kleinere Museen werden nicht beachtet und nicht gestärkt: Es geht dabei um zwischenmenschliche Kommunikation. Zum Beispiel werden Leihanfragen erschwert, weil man nicht ernst genommen wird, obwohl man alle Voraussetzungen erfüllt (Sicherheit, Klima ...):“* Eine Kollegin aus einem großen Haus entgegnet, dass kleinere Häuser sich oft der Komplexität des Leihverkehrs heutzutage nicht bewusst sind, das betrifft rechtliche Fragen, Versicherung, konservatorische Anforderungen et cetera.

Die Macher*innen der kleinen Museen sehen sich in diesem Zusammenhang als „eierlegende Wollmilchsäue“, von denen aber erwartet wird, unter eingeschränkten Möglichkeiten, so professionell zu arbeiten wie in großen Häusern. Für Ricarda Platschka bedeutet das *„krakenartig in allen Aufgabenbereichen eines Museums gleichzeitig mitzuwirken“* und für Hendrikje Brüning bedarf es eines *„Allroundtalentes“*, um den Museumsalltag einer kleineren Einrichtung zu bewältigen (beide Artikel in diesem Heft). Sarah Lex bezeichnet dies als intensive Form der Multifunktionalität. Sie schreibt — ebenfalls in dieser Ausgabe der *Museumskunde* — über die beiden Mitarbeiter*innen-Gruppen von Museen: die Festangestellten und die ehrenamtlich Tätigen.

Dennoch sehen sich die kleineren Einrichtungen selbstbewusst als Ort für Impulse, *„wo Ideen und neue Themen entstehen und weiterentwickelt werden können“*. Die Befragten sprechen von der Identität der normalen Menschen, die in ihren Museen aufbewahrt und präsentiert wird. Dabei seien vor allem Museen für Alltagskultur oft niedrigschwelliger, es gäbe weniger Berührungspunkt und sie seien erlebbarer.

Folgendes Zitat fasst den Antrieb, an dem Interview teilzunehmen treffend zusammen: *„Wenn man seine Meinung nicht äußert, kann man auch nicht beachtet werden“*.

„ In den kleineren Museen steckt viel Kraft. Vieles wird mit Überzeugung gemacht und die Themen sind eine Herzensangelegenheit. Man ist auch näher bei den Besuchern. “

INITIATIVEN: BEDARFE KLEINERER MUSEEN ERMITTELN

Es fanden und finden in den letzten Jahren wichtige Initiativen statt, um die Bedarfe kleinerer Museen zu ermitteln oder sie zu stärken und ich stelle hier einige der jüngsten, aber sicherlich nicht alle vor: Im sogenannten *Chamer Modell* werden vom Landkreis Cham neben drei kreiseigenen Museen seit über 30 Jahren zehn kommunale Museen fachwissenschaftlich betreut und zahlreiche weitere Häuser beraten. Synergie-Effekte bei Förderprojekten können so geschaffen oder eine Zusammenarbeit mit touristischen Strukturen im Rahmen des Pilot-Netzwerkes *Zeitgenössische Kunst in der Oberpfalz* der Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen Bayern unterstützt werden. In der Museumslandschaft Hochsauerlandkreis werden etwa 50 kleinere Museen beraten⁷ und Ulrike Schowe, die stellvertretende Leiterin des Sauerland-Museums, sowie Sarah Lieneke, die beide zuständig sind für die Häuser, konnten für diesen Artikel interviewt werden. Der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen (MNVB) beschäftigte sich mit der Lage der kleineren Museen in Niedersachsen und Bremen in den Jahren 2017/18 und nahm eine Befragung unter den kleinen, haupt- wie auch ehrenamtlich geleiteten Museen vor.⁸ Im Forschungsprojekt *Neue Heimatmuseen als Institutionen der Wissensproduktion* des Instituts für Materielle Kultur

der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg bildete die Frage nach den spezifischen Qualitäten kleinerer Museen von Anfang an einen wichtigen Diskussionspunkt. Ziel der Teilpublikation dazu, die 2017 erschienen ist, ist es, die ganz eigenen Qualitäten von sogenannten Heimatmuseen herauszuarbeiten. Darüber hinaus stellt der *Leitfaden* zur Selbstevaluation vier Qualitäten vor und benennt ihre Merkmale und gibt Tipps zur Moderation dieser Selbstbewertung.⁹

Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Mitgliedern von Museumsverbänden aus dem Saarland, Westfalen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen, Hessen, Rheinland-Pfalz und Niedersachsen-Bremen „strebt nun an, sich entlang bestimmter Themen und Fragestellungen, den Problemen von kleinen Museen und Möglichkeiten ihrer Unterstützung zu widmen.“¹⁰ Eine bundesweite Bedarfserhebung für Museen und Archäologie in ländlichen Räumen wurde im Rahmen einer Online-Umfrage des Deutschen Verbands für Archäologie (DVA) in Kooperation mit dem Deutschen Museumsbund erstellt.¹¹ Diese Befragung stand in Zusammenhang mit dem Bundesprogramm *Ländliche Entwicklung* und der Förderlinie *Kultur in ländlichen Räumen*, in dessen Rahmen das *Soforthilfeprogramm „Heimatmuseen“* von der Bundesbeauftragten für Kultur und Medien (BKM) bewilligt wurde.¹² Das Programm, das also explizit *keine* sogenannte Corona-Förderung darstellt, sondern ohne das Bewusstsein einer Pandemie vorgesehen war, ist ein Projekt des DVA in Kooperation mit dem Deutschen Museumsbund und wurde sehr positiv von den antragstellenden Häusern aufgenommen.¹³ Eine weitere Initiative, das Projekt *Museumslandschaft Schleswig-Holstein*, wird in diesem Heft von Dagmar Linden vorgestellt.

NOTIZ ZUR DEFINITION: WAS SIND KLEINERE MUSEEN?

Bevor ich meine Befragung angehen konnte, musste ich natürlich definieren, was ein kleineres Museum ist. Als Kustodin im Archäologischen Museum Frankfurt arbeite ich zum einen in einem für Frankfurter Verhältnisse mittleren Haus, mit derzeit insgesamt 26 festen und befristet angestellten beziehungsweise engagierten Mitarbeitenden, und zum anderen mit meinem Engagement am Deutschen Bergbau-Museum für ein eher sehr großes Haus.

Der Museumsverband Niedersachsen und Bremen definierte ein kleineres Museum so: „*Ein [solches] Museum ist eine öffentlich zugängliche Einrichtung, die — ehrenamtlich oder mit max. zwei Vollzeitstellen geführt — eine oder meh-*

“ *Ein kleines Museum ist eine öffentlich zugängliche Einrichtung, die — ehrenamtlich oder mit maximal zwei Vollzeitstellen geführt — eine oder mehrere Sammlungen von historischen oder gegenwärtigen Artefakten oder Naturobjekten in Ansätzen erkennbar didaktisch aufbereitet präsentiert.* ”

rere Sammlungen von historischen oder gegenwärtigen Artefakten oder Naturobjekten in Ansätzen erkennbar didaktisch aufbereitet präsentiert.“¹⁴ Es gibt auch die Möglichkeit, die Museen nach Gemeindegrößenklassen einzuteilen oder nach Besuchszahlen-Größenklassen.¹⁵ In diesem Heft widmen sich des weiteren Kathrin Grotz, Patricia Rahempour, Veronika Leikauf und Stephan Mann der Frage nach und der Definition von einem kleineren Museum. Aufgrund der Vielfältigkeit der Museumslandschaft habe ich in meiner Interviewanfrage alle Trägerschaften zugelassen, vor allem aber hauptamtlich und ehrenamtlich geführte Häuser angesprochen mit Ausnahme von reinen Fundstättenmuseen, wie zum Beispiel das *Welterbe Grube Messel* oder die *Keltenwelt am Glauberg*,¹⁶ da dort eine andere Dynamik vorherrscht: Die Häuser wurden in einem Gesamtkonzept mit der Fundstelle errichtet. In meiner Befragung wollte ich Macher*innen gewachsener beziehungsweise in den Ort eingebetteter Häuser treffen.

DIE INTERVIEWS:

35 MUSEEN, 17 FRAGEN, 24 GESPRÄCHE

Im Dezember 2021 hatte ich die Landesstellen und Museumsverbände aller 16 Bundesländer angeschrieben und darum gebeten, meinen Interviewaufruf in ihren Newslettern oder auf den Webseiten zu veröffentlichen.¹⁷ Die Resonanz war äußerst positiv. Es meldeten sich, zum Teil sehr schnell, 35 Museen aus sieben vor allem westlichen Bundesländern, von denen ich 21 per Video interviewte und drei persönlich besuchte.¹⁸ Zu den 21 Interviews zählen auch Gespräche mit Zuständigen für Förderprogramme, für die Betreuung von kleineren Museen, mit Kolleg*innen zur Sichtweise eines größeren Museums

auf kleinere Häuser und mit Berater*innen von kleineren Museen.¹⁹ Ohne die Gewöhnung an die Kommunikation mit digitalen Medien aufgrund der Pandemie, wäre es allerdings nicht möglich gewesen, Museumsmacher*innen vom Norden bis zum Süden des Landes innerhalb eines Zeitraumes von circa drei Monaten zu sprechen.

Meine 17 Fragen entsprachen größtenteils der Umfrage des Verbandes Niedersachsen-Bremen.²⁰ Die meisten Museen gaben an, den Fragebogen des Instituts für Museumsforschung regelmäßig auszufüllen, allerdings besteht das Empfinden, dass viele Fragen nicht auf ihre Einrichtungen zutreffen. Deshalb schloss ich ein Multiple-Choice-Verfahren aus, um im persönlichen Gespräch den Interviewpartnern die Möglichkeit zu geben, für sie relevante Aspekte anzusprechen.²¹

In den Fragen habe ich außerdem das Thema Nachhaltigkeit, Notfallplanung, Fördermittel, insbesondere Corona-Fördermittel und die Auswirkungen der Pandemie angesprochen. Vor dem Hintergrund der freischaffenden Kulturarbeitenden, die in der Pandemie ebenfalls besonders zu leiden hatten, wollte ich wissen, ob die Zusammenarbeit mit externen, zu bezahlenden Mitarbeitenden eine Option sein kann zum Vorteil von beiden Seiten. Die thematischen Schwerpunkte der Interviews entsprechen den Zwischenüberschriften im weiteren Verlauf dieses Textes. In Anführungszeichen stehen die Zitate der interviewten Personen, die ich zum Teil auf eigenen Wunsch anonym gehalten habe.

Insgesamt dauerte jedes Video-Interview (ohne Vorbereitung) circa 90 Minuten. Die persönlichen Gespräche mit An- und Abfahrt entsprechend länger.

MUSEUMSLEITER*INNEN: ALLEIN VERANTWORTLICH, 50-PROZENT-STELLE, BEFRISTET

Im Großen und Ganzen entsprachen meine Gesprächspartner*innen und ihre Häuser der Definition des MNVB (siehe oben):²² von der Volkswirtin bis zum Wissenschaftler meist aus den Bereichen Kunst oder Kultur sind sie auf 50-, 75-, 80- und wenige auf 100-Prozent-Stellen vor allem allein verantwortlich für ihre Häuser. Sie sind unbefristet oder befristet angestellt bei der Kommune oder beim Verein. Vereinzelt haben sie Unterstützung durch geringfügig Beschäftigte und sehr oft durch ehrenamtlich tätige Personen und können die Website der Kommune sowie das Sekretariat, den Bauhof, das Stadtmarketing, die Finanz- und Immobilienverwaltung oder die Zusammenarbeit mit den Stadtarchivar*innen nutzen, aber meist nur dann,

wenn der Träger des Hauses die Kommune ist. Eine bessere Unterstützung erhalten kleinere Museen im Netzwerk. In Aschaffenburg ist der Verbund der Museen sehr erfolgreich und von großem Vorteil für die Kulturszene, gilt aber in dieser Konstellation mit einem Direktor für acht (bald neun) Standorte eigentlich nicht mehr als kleineres Museum.²³

Ein anderes Beispiel ist das *Industriemuseum Geschichtswerkstatt Herrenwyk*, es ist eingebunden in den Dachverband Lübecker Museen und kann dort die Infrastruktur der sehr gut aufgestellten Homepage, das Marketing, Social Media und Bereiche der Digitalisierung nutzen.²⁴ Trotzdem ist das Museum ein „*Museum im Randgebiet, wo es sonst kaum Kultur im Stadtteil gibt*“²⁵ und muss mit einem geringen Budget auskommen.

” *... von der Volkswirtin bis zum Wissenschaftler, meist aus den Bereichen Kunst oder Kultur, sind sie auf 50-, 75-, 80- und wenige auf 100-Prozent-Stellen vor allem allein verantwortlich für ihre Häuser.* ”

FINANZIERUNG: DIE ÖFFENTLICHE FÖRDERUNG REICHT NICHT AUS

Bettina Braunmüller, die Museumsleitung des Industriemuseums in Lübeck, realisiert Sonderausstellungen in der Regel mit Beträgen von mindestens 3.500 bis maximal 8.000 Euro. Insgesamt rangieren die Budgets für Dauer- und Sonderausstellungen der weiteren befragten Einrichtungen von 2.000 bis zu 50.000 Euro.²⁶

Häufig muss außerhalb einer Grundfinanzierung ein Stadtratsbeschluss erwirkt werden oder der Verein abstimmen, um zum Beispiel für eine Sonderausstellung oder spezielle Projekte (Archivierung, Museumspädagogik et cetera) aufzukommen. Ein Sonderfall stellt das Strafvollzugsmuseum Ludwigsburg dar, dessen Leiterin Susanne Opfermann die Finanzsituation folgendermaßen formuliert: „*Träger des Strafvollzugsmuseum ist seit Gründung der Förderverein. Die öffentliche Förderung reicht nicht aus, um die Betriebskosten abzudecken. Daher bemüht sich der Förderverein auch um die Zuweisung von Geldbußen. Diese Art der Drittmittelzuwendung passt*

thematisch sehr gut zu unserem Sammlungs- und Ausstellungs-Schwerpunkt, ist aber nicht einfach zu kalkulieren, es ist kein regelmäßiger Geldfluss zu erwarten und auch die Höhe der Zuweisung ist stark schwankend.“²⁷

Die Grundfinanzierung findet also oft durch den Verein oder/und die Kommune statt, auch wenn es sich um ein vereinsgetragenes Museum handelt. Weitere Einnahmen werden generiert durch Spenden, Mitgliedsbeiträge, im Ausnahmefall Geldbußen (siehe oben),²⁸ Stadtratsbeschlüsse, seltener aber durch Drittmittelanträge, was vor allem mit einem Mangel an Zeit und Kenntnissen begründet wird.²⁹

DRITTMITTEL: VOR ALLEM LOKALE FÖRDERUNGEN

Die Antragstellung für Drittmittel gaben die Museumsmacher*innen häufig als zu zeitaufwendig und komplex an. Bei Bundesmitteln sind die Ausschreibungsthemen oft zu spezifisch (zum Beispiel *Nachhaltigkeit*); nach einer Bewilligung besteht ein hoher bürokratischer Aufwand in der Abwicklung und ein hoher Zeitdruck in der Umsetzung, der personell häufig nicht zu stemmen ist. Oft können Förderungen auch nicht genutzt werden, da die Mindestfördersummen nicht erreicht werden oder ein Eigenanteil nicht erbracht werden kann, wie zum Beispiel bei *Neustart Kultur*.³⁰ Ehrenamtlich Arbeitende wollen sehr gern ihre unmittelbare Leistung einbringen, was von den meisten Förderprogrammen nicht als Eigenleistung gewertet werden kann, denn diese muss bar beziehungsweise geldlich sein.

„Manchmal läuft das ganze Haus auch nur durch das Wissen eines einzelnen Menschen.“

Deshalb werden vor allem lokale Förderungen angefragt, zum Beispiel die Sparkassen-Kulturstiftungen, Bürger- oder regionale Stiftungen. Auch der Gewerbeverein ist ein Ansprechpartner. Wenn Programme größeren Umfangs genutzt wurden, dann etwa Städtebauförderungen oder Förderungen der Deutschen Stiftung Denkmalschutz im Rahmen des Gebäudeerhalts oder, mit Unterstützung des jeweiligen Landesverbandes, durch LEADER, ein EU-



ABB. 3 — Apothekenmuseum, Miltenberg:
Außenansicht. Foto: Hans Hechtfisher, © Karl Enk.

Programm zur Förderung des ländlichen Raums.³¹ Johannes Kempf beschreibt in diesem Heft die Transformation eines Museums in Bayreuth durch ein LEADER-Projekt. Sogenannte Coronaförderungen wurden, so die Befragten, nicht als notwendig angesehen oder waren nicht auf kommunal finanzierte Museen zugeschnitten. Auch sahen manche Museumsmacher*innen den Zeitpunkt als ungeeignet für die digitale Förderung. Ein Haus gab an, dass es wegen fehlender Umsatzsteuernummer keine Förderung beantragen konnte.

Sehr positiv wurde deshalb das *Soforthilfeprogramm „Heimatismuseen“* aufgenommen, das zwar schon vor der Pandemie geplant worden war, dann aber während der Pandemie umgesetzt werden musste.³² Die Erfahrung der Fördergeber war hier, dass die Anträge von hauptamtlich geführten Häusern vollständiger bearbeitet eingingen. Dabei wurde vor allem Unterstützung beantragt bei Maßnahmen zur Ausstellungsmodernisierung (Möbel, Räume herrichten, stapelbare Stühle ...), zu Bauvorhaben, Maßnahmen zur Barrierefreiheit oder zur Vermittlung (Audioguides, Filmproduktion ...).



ABB. 4 — Apothekenmuseum, Miltenberg: Offizin. Foto: Hans Hechtfischer, © Karl Enk.

EHRENAMT: DAS DURCHSCHNITTSALTER IST SEHR HOCH
 Kleinere Institutionen sind abhängig vom Ehrenamt und dort wird eine „Riesenarbeit“ getan. Ehrenamtlich Tätige waren im Brotberuf Lehrer*innen, Mediziner*innen, Post- und Zollbeamt*innen, Handwerker*innen und Menschen mit kaufmännischen Berufen, Jurist*innen und andere. Es bündelt sich hier also ein breit gefächertes Wissen, von dem die Museen lange profitieren konnten, aber nun stellt sich aufgrund des hohen Alters der meisten Engagierten bald die Frage nach der Nachfolge. Denn das Durchschnittsalter im Ehrenamt ist meist sehr hoch, im Stormarnschen Dorfmuseum in Hoisdorf, Schleswig-Holstein, zum Beispiel beträgt es 77 Jahre. Das führt manchmal auch zu Konflikten zwischen oft jüngeren Museumsleiter*innen und dem Verein. Unstimmigkeiten zur Weiterentwicklung der Museen können die Arbeit der Museumsmitarbeiter*innen blockieren.³³ Innovationen oder Konzeptänderungen müssen sehr sensibel kommuniziert werden, denn sie greifen meist in die Arbeit der Gründer*innen des Museums ein. „Manchmal läuft das ganze Haus auch nur durch das Wissen eines einzelnen Menschen“, äußert Ulrike Schowe von der Museumslandschaft Hochsauerlandkreis und dann ist

eine Nachfolgeregelung besonders dringend. Zu Organisationsstrukturen kleinerer musealer Institutionen schreibt Daniel Heimbach einige Seiten weiter in diesem Heft.

BELASTUNG UND FEHLENDE NACHFOLGE

Doch die Kraft schwindet, denn durch eine beträchtliche Überalterung der ehrenamtlich Tätigen besteht das Problem der Nachfolge. Vermisst werden auch Ansprechpartner*innen und ein Austausch zu fachfremden Themen, es fehlt an Personal, das zum Beispiel Wissenschaft, Museumspädagogik, Sammlungsmanagement oder Haustechnik abdecken kann. Das Ehrenamt fängt vieles auf, ist aber weniger zuverlässig und gefährdeter, in Konflikte zu geraten, als fest angestellte Mitarbeiter. Die befragten Museumsleiter*innen klagten auch darüber, keine Vertretung zu haben und sich Tag und Nacht für das Haus verantwortlich fühlen zu müssen. Es ist allerdings das Potenzial eines Generationenübergangs — sei es im Förderverein oder in der Museumsleitung —, dass andere Persönlichkeiten neue Akzente setzen können. Das was über Jahrzehnte in Archiven, Inventaren und Ausstellungen an Material gesammelt wurde, lässt sich weiter nutzen.³⁴

Kleinere Museen

DIE BESUCHER*INNEN: ZWISCHEN GESELLSCHAFTLICHEN EVENTS UND DESINTERESSE

Die Besucher*innen-Zahl ist eines der Kriterien, mit der die Größe von Museen definiert werden kann, und auch der Fragebogen des Instituts für Museumsforschung gibt in den unteren Kategorien Grenzen von 5.000 und 10.000 an.³⁵ Die von mir befragten Museen hatten vor Corona pro Jahr zwischen 2.500 und 10.000 Besucher*innen, je nach Sonderausstellung.³⁶ Dabei wurden häufig Schulklassen und Kitagruppen, Tourist*innen, Bustouren und an der Stadtgeschichte interessierte Bürger*innen, die sich oder ihre Familien bei den Exponaten wiederfinden, als Gäste angegeben. *„Die Alterung der Gesellschaft kann eine Chance für die Museen sein, denn die fitte, ältere Generation will physisch, aber auch geistig beschäftigt werden.“*³⁷

„Die Alterung der Gesellschaft kann eine Chance für die Museen sein, denn die fitte, ältere Generation will physisch, aber auch geistig beschäftigt werden.“

Manch kleineres Museum mit zugehörigem Café ist ein zentraler Treffpunkt der Gemeindemitglieder, dort ist jede Ausstellungseröffnung ein gesellschaftliches Ereignis. Auch Betriebsausflüge können eine Rolle spielen. Umgekehrt müssen mancherorts Schulen erst von dem Mehrwert eines Museumsbesuchs überzeugt werden und die lokale Bevölkerung ist eher zurückhaltend und arbeitet am Wochenende lieber zu Hause, dafür gibt es treue Gäste im Ferienprogramm. Ein Museum empfängt zahlreiche Fahrradtouristen und ist somit auch wetterabhängig. Überregional verbreitete Zeitungsartikel können zudem Besucher*innen-Ströme aus den nächsten Metropolen bescheren.

In der Besucher*innen-Forschung und -Orientierung sieht Viktoria Walmrath große Chancen für kleine Häuser und bietet in diesem Heft einen Vorschlag für einen Benutzer*innen-Fragebogen an.

DIE MUSEEN UND IHRE SAMMLUNGEN: VON MODERNISIERUNG UND GEGENWARTSBEZUG

Die befragten Museen wurden vornehmlich in den 1970er-, 1980er- und 1990er-Jahren gegründet und seit-

her zum großen Teil schrittweise überarbeitet oder modernisiert. Das wird auch für die Museumslandschaft Hochsauerlandkreis, in der 50 kleinere Museen betreut werden, bestätigt. Dort findet eine Modernisierung in Teilbereichen statt, einige Häuser werden sogar komplett modernisiert, ein großer Teil wird aber derzeit überhaupt nicht erneuert. Ausnahmen in Sachen Gründung sind das *Liebig Museum und Laboratorium* in Gießen, das 1920 entstand und das Apothekenmuseum in Miltenberg, das erst 2021 eröffnet wurde.³⁸

Die Sammlungen bestehen aus Objekten aus den Bereichen Landwirtschaft, ländlicher Haushalt, Handwerk, Dorfschule, Kirche, Natur, Kunst, Stadt- und Wirtschaftsgeschichte, Wissenschaft, Alltagskultur, aus Rechtsgütern, Arbeitsgeräten und Dokumenten (Verbandswesen, Zeitschriften, Fachbücher, andere Archivalien). Oft beherbergen sie auch bedeutende Kunstwerke wie den weltberühmten Mithrasstein in Dieburg, ein Priestergewand aus dem 14. Jh. im Stadtmuseum Werne, eines der ältesten erhaltenen Messgewänder Westfalens³⁹ oder die 540 Zizenhausener Terrakotten in Stockach (Baden-Württemberg), von denen das Thema *Der Basler Totentanz* am bekanntesten ist.⁴⁰

*„Das ist unser Pfund: authentische Objekte, die Geschichte atmen und die unmittelbar mit dem Ort verbunden sind. Mehr Aha-Erlebnis und Glaubwürdigkeit gibt es eigentlich nicht.“*⁴¹

„Das ist unser Pfund: authentische Objekte, die Geschichte atmen und die unmittelbar mit dem Ort verbunden sind. Mehr Aha-Erlebnis und Glaubwürdigkeit gibt es eigentlich nicht.“

Dieses breite Objektspektrum stellt die kleineren Museen vor die Herausforderung der Archivierung, Konservierung, Restaurierung und Präsentation. Personal und Know-how sind notwendig, um die richtige Form der Archivierung zu finden und umzusetzen, zu beurteilen welche Maßnahmen für den Erhalt der Sammlung ergriffen werden müssen und wie und welche Objekte ausgestellt werden sollen, um ein Publikum anzuziehen. *„Neue Ausstellungs- und Vermittlungskonzepte müssen gemacht und Gegenwartsbezüge müssen hergestellt werden,*

ABB. 5 — Der Escaperoom *Das schwarze Kreuz* wurde mit einfachen Mitteln als mittelalterliches Lagerzelt gestaltet. Rätselhafte Briefe und Wappen sind die ersten Spuren, denen die Spieler*innen folgen können.

© Stadtmuseum Werne



um attraktiv zu bleiben oder wieder zu werden“, betont Sarah Lieneke von der Museumslandschaft Hochsauerlandkreis. Manchmal ist es außerdem besser, sich auf ein Spezialgebiet der Sammlung zu konzentrieren, um die Besucher*innen nicht zu überfordern.

POTENZIALE: WOHLFÜHLFAKTOR IN DER GEMEINDE

Der ehrenamtliche Leiter des Stormarnschen Dorf museums sieht es so: „*Kleinere Museen können einen wichtigen Beitrag zur Darstellung von Zusammenhängen in ihrem unmittelbaren Umfeld (Dörfer, Kreise, Stadtteile) erbringen, die die Identitätsfindung der hier lebenden Menschen unterstützen und voranbringen.*“⁴² Und ähnlich erfahren es auch die anderen Befragten: Es sei für Ansässige ein erstes Hineinschnuppern in ein Museum und der erste Schritt bevor sie eventuell in die großen Häuser gehen. Die Bewohner*innen haben durch ein solches Angebot kurze Wege, es bestünde eine niedrige Hemmschwelle, das Ortsmuseum zu besuchen. Es seien dann vielmals persönliche Begegnungen mit Personal aus dem Ort, das einen langjährigen, persönlichen Bezug zur Sammlung und einen großen (mündlichen) Wissensschatz habe. Kinder oder Jugendliche erlebten das Museum so nicht als Zweigstelle der Schule, sondern positiv und nahbar. Es sei eine Chance für die Bürger*innen, sich mit der eigenen Geschichte beziehungsweise der Geschichte des Ortes, in dem sie leben, vertraut zu machen. Die Räume oder Gebäude, in denen die Sammlungen aufbewahrt werden, sind oft historische oder besondere Bauten, deren Erhaltung auf diese Weise gesichert wird.

Oft sind kleine Heimatmuseen verbunden mit Gastronomie, die noch die einzige im Ort ist, oder überhaupt die kulturelle Versorgung einer ländlichen Region. Von diesem Wohlfühlfaktor in der Gemeinde profitierten die Ortsansässigen direkt.

Nach Meinung der interviewten Personen, bergen ihre Häuser aber auch Potenziale für die Museen in den Städten, als Ideen- und Leihgeber. Ein kleineres Haus habe weniger Druck von außen als ein größeres Museum und könne besser ausprobieren, experimentieren und spezielle, interessantere Themen aufgreifen. „*Wir können uns eine gewisse Risikobereitschaft leisten, auch wenn etwas in die Presse kommt, ist das nicht so schlimm.*“ Durch flachere Hierarchien seien die Sammlungsverwalter*innen oft flexibler, könnten kreativer agieren und viel ausprobieren. „*Warum die Qualität eines Museums keine Frage der Größe ist*“, reflektiert Thomas Overdick in dieser Ausgabe der *Museumskunde*.

Die Aktivitäten der Museen rangieren deshalb sehr breit von Sonderausstellungen, Führungen, Schulklassenführungen, Kindergeburtstagen, Afterworkreihen (Handlettering, Yoga, Urban Sketching), Experimentalvorlesungen, virtuellen Ausstellungen, Mitsingkonzerten, Spielevormittagen, Vorträgen, Lesungen, Open Air Kinos, Hundetagen, Musikveranstaltungen (mit bis zu 120 Besucher*innen), Gelegenheiten für Betriebsausflüge, Hochzeiten, Self-made-Ausstellungen durch Besucher*innen, Familienworkshops, Museumsfesten, Themenjahren, Projekttagen, schüler*innen-konzipierten Stadtrundgängen, Museumsnächten, Sommerferienprogrammen,



ABB. 6 — Primitiver Pizzaofen von Jan-Carl Raspe, 1975, JVA Stuttgart-Stammheim. Foto: Olivier Pasqual, DHMD, © Strafvollzugsmuseum Ludwigsburg.

Angeboten für Demenzkranke und Menschen mit anderen Einschränkungen, Museumspässen bis hin zu *Escape Rooms*, wie es das Stadtmuseum in Werne vorgemacht hat. Ermöglicht wurde letzteres durch die Kooperation mit Nachbarmuseen und durch eine Landesförderung.

Die Sammlungen der kleineren Museen haben fast immer ein Alleinstellungsmerkmal: Es sind Detailsammlungen, die die übergreifenden Themen der großen Häuser weiter erzählen und das vor Ort. Sie sind in ihrer Breite und Masse das flächendeckende, materielle Kulturgut des Landes und deshalb auch wichtig als Leihgeber für Sonderausstellungen der großen Häuser. So wie etwa der sogenannte RAF-Pizzaofen und die Daumenschrauben aus dem Strafvollzugsmuseum Ludwigsburg, die an das Landesmuseums Koblenz auf der Festung Ehrenbreitstein und an das Deutsche Hygiene Museum verliehen worden waren. Suanne Opfermann sieht dies als Win-win-Situation.

DIE AUSWIRKUNGEN DER PANDEMIE:

WENIGER ARBEITSRHYTHMUS, MEHR DIGITALISIERUNG

Die bisher beschriebenen Desiderata wurden zum Teil noch verstärkt durch die Pandemie. Ältere Menschen, die die Häuser betreiben und übergeben könnten, wurden in die Passivität gedrängt und können nach der langen Pause keine Energie mehr aufbringen, denn die „Kraftquellen“ seien versiegt, das heißt Veranstaltungen konnten nicht stattfinden. Einige Häuser werden deswegen wahrscheinlich sogar wegbrechen.⁴⁴ „Durch diese Entwicklung haben wir unseren gewohnten Arbeitsrhythmus verloren“ und

wichtige Anlaufstellen für Ältere und Familien seien weggefallen, da die Museen lange geschlossen hatten. Noch immer haben sich einige Häuser nicht davon erholt und konnten die Besucher*innen nicht vollständig zurückholen. „*Es kommen erheblich weniger Besucher, keine Schulklassen mehr. Der Dornröschenschlaf ist nun nur noch tiefer [...]*“. Auch wurde die 2G+ Regel als nicht sinnvoll erachtet für die kleineren Museen, in denen sich meist sowieso nur wenige Gäste gleichzeitig aufhalten und so der Sicherheitsabstand leicht gewährleistet werden kann. „*Niemand holt sich einen tagesaktuellen Test, um in ein kleines Museum zu gehen*“, das und natürlich die Angst vor Ansteckung minderte die Besucher*innen-Frequenz erheblich — in einem Museum von circa 3.000 Besucher*innen pro Jahr (2019) zu 779 Besucher*innen pro Jahr (2020); mancherorts ist die Gästezahl teilweise sogar auf null gesunken. Das erzeugt Frust bei den Mitarbeiter*innen, die das Gefühl haben „*in die Leere zu arbeiten*“. Es gibt aber auch Fälle, in denen es nach den Lockdowns einen großen Zulauf von Familien gab, da andere Einrichtungen, wie zum Beispiel Schwimmbäder, noch geschlossen waren oder es einen „*Hunger nach Kultur*“ gab.

Die Situation in der Pandemie hatte aber, so die Interviewpartner, auch eine andere, positive Seite: „*Endlich Zeit*“, sich mit der Sammlung auseinanderzusetzen, schließlich doch einen Förderantrag zu schreiben oder den (digitalen) Schreibtisch aufzuräumen bis hin zur Herausbildung von neuen Formaten und mehr Digitalität, die nun mehr Stellenwert hat. So habe sich ein gestiegenes Bewusstsein für die digitale Präsenz und auch weniger Berührungsangst gegenüber dieser entwickelt. Es wurden 360°-Rundgänge, eine Etablierung der Social-Media-Kanäle, Filme, sogenannte *Digital Walls*, Hörstationen über QR-Codes, Führungen per Video oder virtuelle Ausstellungen in *Museum Digital*⁴⁵ umgesetzt. Ein Museumsleiter sieht vor dem Hintergrund dieser Aktivitäten die Pandemie gar als „*kleines Konjunkturprogramm in der Überzeugung, dass nach der ruhigen Zeit das Publikum wieder erreicht wird*.“

Weitere Artikel in diesem Heft der *Museumskunde* berichten aus der Praxis (Marlene Hofmann), und Flemming Feß und Gregor Greve, die ebenfalls digitale Projekte betreuen, haben in ihrem Beitrag zudem das Zwischenmenschliche in den Fokus gerückt.

Analoge Angebote der befragten kleineren Häuser in Zeiten von Sars-Cov-2 waren zum Beispiel eine Schaufensterausstellung in der Innenstadt, Spielevormittage und



ABB. 7 — Stadtmuseum Lengenfeld, Sachsen. Außenansicht ...

Einführung



ABB. 8 — ... und Innenansicht.

Beide Abbildungen: © Stadtmuseum Lengenfeld.

Workshops mit Hygienekonzepten, die mangels anderer Angebote gerne angenommen wurden, und ein erfolgreicher Museumspass zum Abstempeln für mehrere Häuser in der Umgebung. Aus der Vorstellung eines Objekts alle 14 Tage in der Lokalzeitung entstand eine gedruckte Publikation.⁴⁶ Es wurde als positiv empfunden, dass Sonderausstellungen nun länger laufen und dass die Pandemie neue Denkanstöße gab, etwa die Pandemiekonformität in der Ausstellungsdidaktik in Zukunft mitzudenken.

WEITERBILDUNG UND KULTURGUTSCHUTZ:

DER BRAND VON NOTRE-DAME WAR DER ANSTOSS

Um auch in Zukunft neue Angebote zu ermöglichen und die Sammlung gut verwalten zu können, wünschen sich die Museumsmacher*innen deshalb Unterstützung und Weiterbildungen unter anderem zum Thema *Digitalisierung*. Hier finden bereits Maßnahmen mit Unterstützung der Landesverbände oder durch Zusammenschlüsse, wie zum Beispiel *#keinRembrandt*, statt. Mehr dazu schreiben Kristina Kraemer und Christopher Vila, die das (digitale) Projekt auf den Weg gebracht haben, in dieser Ausgabe der *Museumskunde*.

Aber auch Archivierung/Inventarisierung, Prozessoptimierung, Depotplanung, Nachhaltigkeitsthemen, Teambildung im Ehrenamt, Leihverkehr, Drittmittelakquise, sogar der UNESCO-Weltkulturerbe-Prozess, Beratung zu Sonderausstellungen, eine vertiefte Forschungsarbeit, Notfallplanung oder Konservierung beziehungsweise Aufbewahrung von Objekten sind gewünscht. Von allen Befragten kann dabei nur das Museum in Lengenfeld, Sachsen, eine Notfallplanung vorweisen, weil das Feuerwehrmuseum nebenan und somit fachliche Unterstüt-

zung direkt in der Nachbarschaft vorhanden ist. Es gibt nun Karteikarten für die Ausstellungsräume mit einem Farbschema nach Wichtigkeit, so dass die Retter schnell wissen, was zuerst evakuiert werden muss.

Zwei Häuser wollen diese Planung immerhin bald angehen, zum einen, weil sie vor allem Leihgaben aus dem Landesmuseum beherbergen, zum anderen, weil der Brand der Kathedrale Notre-Dame de Paris am 15. April 2019 als Anstoß empfunden wurde. Alle anderen befragten Museen haben keine Notfallplanung für den Katastrophenfall vorliegen. Das ist jedoch flächendeckend ein Desiderat, auch in den größeren deutschen Städten. Nachdem im Jahr 2016 die Anforderungen des Kulturgutschutzes auf Basis des internationalen Haager Abkommens von 1954 als ein Teilaspekt des Zivilschutzes Aufnahme in die *Konzeption Zivile Verteidigung* (KZV) der Bundesregierung Eingang gefunden haben, unterstützen nun vermehrt auch Verbände wie zum Beispiel das Deutsche Nationalkomitee Blue Shield die Entwicklung zur Umsetzung der KZV, so dass in den kommenden Jahren im Kulturgutschutz Fortschritte gemacht werden dürfen.⁴⁷ In diesem Heft beschreiben Marc Holly und Ute Pott in ihrem Beitrag die Arbeit der Beratungsstelle zur Bestandserhaltung in Sachsen-Anhalt.

Aber zurück zur Weiterbildung in den kleineren Museen. Die Befragten wünschen sich außerdem niedrigschwelligere Angebote zu Vitrinengestaltung, Licht, Ausstellungstexten, Vermittlungs- und Ausstellungskonzepten, Vereinsrecht oder Versicherungen, denn oft ist es die Zeit, die fehlt, um sich mit all den notwendigen Themen zu beschäftigen, Weiterbildungsmöglichkeiten aufzutun und dann auch wahrzunehmen. Deshalb besteht grundsätz-

lich der Wunsch nach einer besseren Vernetzung unter den kleineren Museen, aber auch mit größeren Häusern. Eine Unterstützung der „Großen“ fordert auch Marianne Wenzel in ihrem Artikel „Kleine Museen als Zugang zu Geschichte und Kultur“.

Die Möglichkeit externe, bezahlte Mitarbeiter*innen oder Freiberufler*innen heranzuziehen, um das Wissen oder die Arbeitskraft zu stärken, ist eingeschränkt durch das geringe Budget oder die lange Vorlaufzeit. Denn solche Kosten müssen zum Teil ein Jahr im Voraus im Stadtrat oder Verein beschlossen oder über Drittmittel beantragt werden, wofür wiederum die Zeit, aber auch die Routine fehlen. Zumindest einige Museen arbeiten aber hin und wieder mit Beauftragungen zu Gestaltung oder Museumspädagogik.

KLEINERE MUSEEN TRAGEN UNBEWUSST BEREITS ZU DEN NACHHALTIGKEITSZIELEN BEI

Nachhaltigkeit wurde von den kleineren Museen als Fortbildungs-Thema angesprochen und das Institut für Museumsforschung stellte für das Jahr 2019 erstmals eine Zusatzfrage zum aktuellen Stellenwert der *Global Sustainable Development Goals* (SDGs) für die strategische Ausrichtung der Museumsarbeit. Patricia Rahemipour und Kathrin Grotz schreiben in ihrem Editorial dazu: „Aus unserer Sicht ist dies lediglich der Auftakt zu einer wesentlich intensiveren Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit in Museen, das für die gesamte Museumslandschaft immer mehr an Bedeutung gewinnt [...]“.⁴⁸ Im Jahr 2021 veröffentlichte der Deutsche Museumsbund ein Sonderheft der *Museumskunde* zu *Nachhaltigkeit im Museum* und verfolgt das Thema auch weiterhin, aktuell mit einer anonymen Umfrage, an der Museumsfachleute bis zum 15. März 2022 teilnehmen konnten.⁴⁹

Auf die Frage an die Macher*innen der kleineren Museen, ob die SDGs bekannt seien, verneinten die meisten. Einige sahen keine Relevanz oder stellten Nachhaltigkeit lediglich mit Energie- und Ressourceneinsparung in Zusammenhang. Thematisch wird Nachhaltigkeit allerdings von einigen Häusern explizit aufgegriffen, zum Beispiel vom Deutschen Baumschulenmuseum in Pinneberg, das sich durch seine Landbauthemen naturgemäß damit aufeinandersetzen muss. Und der ehrenamtliche Leiter des Stormarnschen Dorfmuseums in Schleswig-Holstein schreibt ausführlich dazu: „Ihre Frage hat mich dazu veranlasst, das Papier der Bundesregierung zur Nachhaltigkeitspolitik zu lesen. Die darin genannten 17 Ziele sind mir

aus den Medien bekannt. Sie sind Teil der täglichen Diskussionen in Politik und Gesellschaft geworden und sind für uns alle relevant. Auch in der Museumsarbeit, zumal in einem Dorfmuseum, spielen sie eine zunehmend wichtigere Rolle. [...] Das Thema Nachhaltigkeit klingt in unserem Museum in vielen, vielen Bereichen und Zusammenhängen laufend an. Wir erklären ja unseren Besuchern unter welchen einfachen und schlechten Verhältnissen die Bauern, Landarbeiter und Handwerker bis weit in das 20. Jahrhundert lebten und arbeiteten, wie sie mit einfachsten Mitteln und unter sparsamsten Materialverbrauch großartige Werkzeuge, Fahrzeuge und Anderes erfanden und einsetzten. Und, wie im Vergleich dazu die heute Lebenden ein sehr viel angenehmeres Dasein führen können, dies aber nur mittels hohem und verschwenderischem Material- und Energieverbrauch. [...] In gewisser Weise ist und war das Thema Nachhaltigkeit ein Hauptthema unseres Museums geworden. Es ist interessant, zu sehen, dass es auch bei unseren Besuchern auf zunehmendes Interesse und Verständnis stößt.“⁵⁰

„ In gewisser Weise ist und war das Thema Nachhaltigkeit ein Hauptthema unseres Museums geworden. Es ist interessant, zu sehen, dass es auch bei unseren Besuchern auf zunehmendes Interesse und Verständnis stößt.“

Die kleineren Museen tragen zum Teil schon unabsichtlich zu den Nachhaltigkeitszielen bei, indem sie aus Budgetmangel zwangsweise ressourcenschonender arbeiten müssen als große Häuser, die regelmäßiger Sonderausstellungsbauten anfertigen lassen und anschließend entsorgen. Kleinere Einrichtungen greifen zudem bewusst und unbewusst die Nachhaltigkeitsthemen in ihren Ausstellungen auf, zum Beispiel wenn in Zusammenhang mit dem Material *Holz* Bevölkerungswachstum und Rohstoffausbeutung thematisiert werden. Sie bewegen sich mit ihren Maßnahmen mitten in den Bereichen *Qualität in der Bildung* (Nachhaltigkeitsziel Nr. 4), *Nachhaltige Städte und Gemeinden* (Nachhaltigkeitsziel Nr. 11) und *Handeln für den Klimaschutz* (Nachhaltigkeitsziel Nr. 13).⁵¹

WEITERENTWICKLUNG:

PROFESSIONALISIERUNG UND VERLÄSSLICHKEIT

Die kleineren Museen möchten sich nicht nur in Bezug auf Nachhaltigkeit weiterentwickeln, sondern auch moderner, digitaler und diskursiver werden, denn auch die Sehgewohnheiten der Besucher*innen ändern sich. Die Menschen sollen interaktiver werden und zum Beispiel in flexiblen Präsentationen zukünftig mitbestimmen, was ausgestellt wird: „jeder und jede kann verändern“. Der Dialog mit den Bürger*innen steht immer mehr im Mittelpunkt. „Kleinere Museen erhalten sich nur, wenn es einen Professionalisierungsschub gibt, entscheidend ist die Verlässlichkeit und das braucht Personal und Ressourcen“, so die ehemalige Direktorin des Museums in Övelgönne. Es sind Themen wie die *Anpassung an das Curriculum der Schulen, Sanierungen, erweiterte Öffnungszeiten, eine optimierte Vermittlung, Vergrößerungen, Modernisierungen, Digitalisierung und Bildungspartnerschaften*, mit denen sich die Museen auseinandersetzen. Auch sollen Inhalte und die Sammlungen in neue Kontexte gesetzt werden und den Begriff *Heimatmuseen* möchte man durchbrechen. Kleinere, regionale Netzwerke, auch im Verbund mit Touristikverbänden und Kulturbüros, können bei all diesen Anforderungen unterstützen, indem gemeinsam vermarktet, vermittelt und konzipiert wird.

STELLENWERT: DAS SACHLICHE GEDÄCHTNIS UND DAS HISTORISCHE GEWISSEN

Eng verbunden mit der Fähigkeit zur Weiterentwicklung eines Museums ist sein Stellenwert innerhalb der Kommune und der ist sehr unterschiedlich. Während, wie in Hilchenbach, Museen in vielen Orten nur auf „kleiner Flamme köcheln“, an ihrem Stellenwert noch arbeiten müssen oder an Relevanz verlieren, da sie nicht mehr modernisiert werden, wird das Stadtmuseum in Werne von den Bürger*innen sehr geschätzt. Die Kommune ist stolz auf ihr Museum und pflegt seine Kultureinrichtungen, so dass der Eigenanteil bei Förderanträgen immer gewährt wird. Jürgen Volkmann, Volkskundler und Leiter des Stadtmuseums in Groß-Gerau (Hessen), ist der Überzeugung, dass „wir ganz wesentlich im Kulturbetrieb der Stadt partizipieren“ und er fragt „wie kann ich ein produktiver Teil der Stadtgesellschaft sein, so dass die Kommune sich weiterentwickelt und die Leute sich hier wohlfühlen – dazu gehört auch die kritische Geschichtsbetrachtung. Denn Menschen, die sich wohlfühlen, sind eher bereit sich einzubringen.“⁵²

Klaus Bustorf aus Hoisdorf schreibt über sein Haus: „Den guten Ruf hat das Museum sich durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung erworben. Die Ausstellungsstruktur ist ständig verbessert worden, das ehrenamtlich tätige Personal hat sich weitergebildet und hat das Museum nach außen hin, also im Museumsverband, in der digiCULT Verbund und gegenüber der Kreispolitik, gut vertreten. Presseveröffentlichungen, Radio- und auch Fernsehberichte haben dazu beigetragen, dass das Museum und seine Arbeit in der Öffentlichkeit gut bekannt geworden ist und auch das Ansehen der Gemeinde Hoisdorf dadurch gefördert wurde. [...] Die gute Qualität der Museumsarbeit hat auch die Sparkassen-Kulturstiftung Stormarn davon überzeugt, mit der Gemeinde und dem Museum einen langfristig gültigen Fördervertrag abzuschließen.“⁵³

” Den guten Ruf hat das Museum sich durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung erworben. Die Ausstellungsstruktur ist ständig verbessert worden, das ehrenamtlich tätige Personal hat sich weitergebildet . ”

Museen können zum Aushängeschild werden nach der Maxime *die Gemeinde leistet sich das für ihre Bürger*innen* und sie haben mancherorts auch einen politischen Stellenwert, wie das Industriemuseum Geschichtswerkstatt Herrenwyk in Lübeck, das der SPD und den Gewerkschaften nahesteht. Kleinere Museen wirken mit bei der Arbeitsplatzattraktivität in eher entlegenen Regionen oder Randgebieten, sie sind oft die einzige Kultureinrichtung, ein Treffpunkt für die Ortsansässigen wie in Benningen, Baden-Württemberg, wo es zum guten Ton gehört, die Ausstellungen zu besuchen. Oder sie sind die haupttouristische Attraktion mit einem Hinweisschild an der Autobahn. Das trägt zur Entwicklung der Region bei und wird deshalb auch politisch unterstützt.

Die Museumsmacher*innen sind sich des kulturellen Wertes ihrer Museen bewusst und diesen gilt es an die Bürger*innen und die Politik zu vermitteln. Dominique Oppler schreibt dazu in ihrer Publikation über den Nutzen der Archäologie für die historische und kulturelle Identität: „Womöglich sind es also nicht nur die Politiker,

die ihre Hausaufgaben zu verrichten haben, sondern auch die Archäologen, die erst lernen müssen, ihre Arbeit verständlich und nachhaltig in den politischen Kontext zu stellen. Der Diskurs ist dringender denn je für den gegenseitigen Umgang, das gegenseitige Verständnis — mit Blick auf die Zukunft.“⁵⁴ Diese Stellungnahme gilt für Museen aller Gattungen, denn regionale Sammlungen und Ausstellungen sind das sachliche Gedächtnis und das historische Gewissen eines Ortes oder einer Region, sie zeugen von der Bedeutung der Kommune und sind in diesem Kontext Anlaufpunkt für Tourist*innen, Bildungs- und Veranstaltungsort, externer Lernort für Schulen und Anlaufstellen für Sammler*innen et cetera.

Ein anschauliches Beispiel ist das Apothekenmuseum in Miltenberg, die älteste Apotheke der Region, seit 500 Jahren im gleichen Gebäude. Haus und Ausstellung beleben die Innenstadt und bilden die Geschichte und Bedeutung der Stadt als Ort des Handels ab. Viele wertvolle Sammlungsgegenstände, Apothekengefäße aus Fayence und Keramik von der römischen Zeit bis in die Neuzeit mit einem Schwerpunkt in der Renaissance beziehungsweise dem 14. und 15. Jahrhundert, sowie originale Bücher zu Heilkräutern aus dem 16. und 17. Jahrhundert belegen, wie die Heilkunde mit dem Handel verbunden war. Thomas Schauerte, Direktor der Aschaffener Museen, betont mit Blick auf die Nachbarschaft des Stiftsmuseums zum Gotteshaus, dass die „Kirchen aufgrund ihres Mitgliederschwundes immer weniger zur regionalen Identität beitragen können, so dass die Museen auch ein ‚Erklär-Medium‘ für die kirchlichen Rituale werden müssen.“ Und Susanne Opfermann, Direktorin im Strafvollzugsmuseum Ludwigsburg, spricht gar von der gesellschaftlichen Relevanz ihrer Rechtsgüterammlung für die gesamte Bundesrepublik.

ZUM SCHLUSS: KULTURERBE BEWAHREN, POTENZIALE NUTZEN UND MOTIVATION STÄRKEN

Trotz vieler Schwierigkeiten wie Geld- und Zeitnot, die komplexen bürokratischen Strukturen, Generationenkonflikte, überbordende Verantwortung und Belastung sowie fehlender Austausch wurden in den 24 Gesprächen überwiegend positive Aspekte der Arbeit in einem kleineren Museum genannt: Flexibilität, Vielseitigkeit, Abwesenheit von Hierarchien und dadurch Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit. Dazu erklärt Kristina Sievers-Fleer, Leiterin der städtischen Museen in Coesfeld, „Am besten kosten wir nichts und fallen nicht negativ auf, dann kön-

nen wir unsere musealen Prioritäten eigenverantwortlich gestalten, in einem engen Rahmen sind wir frei“.

Der direkte Kontakt mit den unterschiedlichsten Menschen vom „Müllarbeiter bis zum Bankdirektor“ sei ungeheuer bereichernd, finden andere Museumsleiter*innen. Kurze Wege und nicht zuletzt die Bedeutung der Sammlungen⁵⁵ seien es außerdem, die motivieren, wie auch die Beschäftigung mit der Geschichte des Ortes, die eine Vertrautheit mit der Umgebung und den Menschen erzeuge. Die Mitarbeiter*innen der kleineren Einrichtungen haben einen besonderen Bezug zur Sammlung und meist ein großes persönliches Wissen dazu aufgebaut. All dies biete ein hohes Maß an Lebensqualität.⁵⁶

Kleinere Museen sind Arbeitgeber, Freizeiteinrichtungen und leisten oft hauptsächlich die kulturelle Arbeit am Ort, sie sind wichtiges Instrument der Identitätsstiftung und Bildung. Die Besichtigung des Museums am Ort ist oft der erste Schritt vor dem Besuch eines größeren Hauses in einer größeren Stadt. Die dezentralen Institutionen sind Bewahrerinnen des nationalen Kulturgutes in seinem Kontext und des materiellen Gedächtnisses eines Landes — des beweglichen Guts in Form der Sammlungen und des unbeweglichen, da die Ausstellungsorte häufig historische Gebäude sind, die so erhalten bleiben. All dies wird in umfangreicher, sehr kostenarmer Arbeit von hoch engagierten ehren- und hauptamtlich Tätigen erhalten und gepflegt. „Man stelle sich nur einmal vor, all das Kulturgut müsste zentral verwaltet werden.“

Hier besteht die Chance größerer Häuser, in Kooperationen besondere Leihgaben zu erhalten und Testballons zu Ausstellungen, museumspädagogischen Angeboten et cetera zu starten. Denn kleinere Einrichtungen können Ideengeber sein, da sie risikoärmer und experimenteller arbeiten. Umgekehrt profitieren die kleineren Museen von den Ressourcen und dem Know-how der größeren.

Für die kleineren Museen ist es wichtig, gestärkt zu werden, zum Beispiel durch Verbünde, Kooperationen, Unterstützung durch größerer Häuser und Fördermittel, die auf kleinere Institutionen zugeschnitten sind. Eine entscheidende Frage ist die der Nachfolgeregelung.

Es ist Aufgabe der Kommunen, der Länder und der Bundesregierung, das nationale Kulturgut und die lokale Geschichte zu bewahren, die Potenziale und die Kreativität der kleineren Museen zu nutzen und die Motivation der Bürger*innen für ihre Museen aufrechtzuerhalten und zu stärken.

Dr. Natascha Bagherpour Kashani
Kustodin Alter Orient und Klassische Antike
Archäologisches Museum Frankfurt
Karmelitergasse 1, 60311 Frankfurt am Main
n.bagherpour-kashani@stadt-frankfurt.de

zugleich
Leitung/Koordination Kulturerbe-Projekte Iran
Mitarbeiterin im Koordinationsprojekt des
SPP 2176 Iranian Highlands
Forschungsbereich Montanarchäologie
Deutsches Bergbau-Museum Bochum
Leibniz-Forschungsmuseum für Georessourcen
Am Bergbaumuseum 31, 44791 Bochum
natascha.bagherpour@bergbaumuseum.de

Anmerkungen

- 1 Natascha **Bagherpour Kashani**, Maruchi **Yoshida**, Thomas **Stöllner**, „Die Salzmänner aus Iran — Kulturerhalt als Treiber und Ermöglicher einer nachhaltigen Entwicklung“, in: *Museumskunde* 1, 2021, S. 34–42.
- 2 Die meisten befragten Museumsmacher*innen gaben übrigens an, dass sie die *Museumskunde* nicht kennen. Dazu ergänzt Dr. Dorothee Ade, eine selbständige Archäologin, die vor allem kleinere Museen mit ihrem Fachwissen und Konzeptarbeit unterstützt: „*Kleinere Museen können oft nicht Mitglied sein beim Deutschen Museumsbund, da sie zum Beispiel im Ehrenamt arbeiten oder die Kommune eine Mitgliedschaft nicht übernehmen will. Zu den Tagungen kommen dann häufig die großen Museen. Kleinere Museen sind deshalb schlechter eingebunden.*“
- 3 Alle in Anführungszeichen gesetzten Zitate in diesem Artikel stammen aus den aufgezeichneten Interviews zwischen Dezember 2021 und April 2022; sie sind, wenn nicht anders angegeben, anonym gehalten.
- 4 Zur Definition des kleineren Museums siehe im weiteren Text: *Was sind kleinere Museen?*
- 5 Patricia **Rahempour** und Kathrin **Grotz** (Hrsg.), *Zahlen und Materialien. Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland 2019*, 75, Berlin 2021, S. 38 Tab. 04.
- 6 Hans **Kratzer** und Olaf **Przybilla**, „Eine Stadt wickelt ihre Geschichte ab“, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 12. Juli 2020, online unter: www.sueddeutsche.de/bayern/kitzingen-stadtmuseum-schliessung-1.4963090 (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 7 Online unter: info.hochsauerlandkreis.de/museumslandschaft/ (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 8 Oliver **Freise**, *Fakten und Impulse. Zur Lage der kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen 2017/18* (= *Schriftenreihe des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen*, Bd. 1, Hannover 2019, online unter: www.mvnb.de/fileadmin/data/public/verband/bilder/Geschäftsstelle/Publikationen/Schriftenreihe-1_Fakten_und_Impulse_FINAL_Ansicht.pdf (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 9 Beate **Bollmann**, „Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen. Ein Leitfaden“, in: *Neue Heimatmuseen*, Bd. 4, Münster und New York 2017, online unter: www.waxmann.com/index.php?eID=download&buchnr=3559 (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 10 Zitat aus dem internen Protokoll des AG-Treffens vom 19. April 2021, freundlicherweise zur Verfügung gestellt von Dr. Christian Reinsch vom Hessischer Museumsverband.
- 11 Anne **Sklebitz** hat als Koordinatorin den Bundesüberblick geschrieben: „Zahlen und Statistiken — Eine Übersicht der Umfrageergebnisse“, in: *BLICKpunkt Archäologie* 4, 2019, S. 248–257. Weitere Auswertungen der restlichen Bundesländer: Greta **Civis**, „17 Fragen und 100 Antworten. Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Schleswig-Holstein“, in: *BLICKpunkt Archäologie* 4, 2019, S. 258–263 und Anne **Sklebitz**, „Die Bedarfe in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern“, in: *BLICKpunkt Archäologie* 4, 2019, S. 311–316. Philipp **Gros**, „Statistische Analyse Umfrageteilnehmer aus Baden-Württemberg, Bayern, Rheinland-Pfalz und dem Saarland“, in: *BLICKpunkt Archäologie* 4, 2019, S. 277–281. Benjamin **Wehry**, „Bedarfserhebung ‚Museen und Archäologie in ländlichen Räumen‘ des DAV in Sachsen-Anhalt, Sachsen, Thüringen und Hessen“, in: *BLICKpunkt Archäologie* 4, 2019, S. 296–301.
- 12 Matthias **Wemhoff** und Manfred **Nawroth**, „Der Deutsche Verband für Archäologie und das Soforthilfeprogramm, Heimatmuseen: LandKulturErbe — Archäologie und Museen stärken“, in: *BLICKpunkt Archäologie* 4, 2019, S. 244–247.
- 13 Björn **Bernat** und Manja **Weinert**, „Das ‚Soforthilfeprogramm Heimatmuseen‘. Ein Rückblick auf eine Förderung im Ausnahmezustand“, in: *BLICKpunkt Archäologie* 3, 2021, S. 174–176. Greta **Civis**, „Das ‚Soforthilfeprogramm Heimatmuseen‘ in den Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein“, in: *BLICKpunkt Archäologie* 3, 2021, S. 177–180. Leonie **Silberer**, „Das ‚Soforthilfeprogramm Heimatmuseen‘ in den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland“, in: *BLICKpunkt Archäologie* 3, 2021, S. 196–199.
- 14 **Freise** 2019 (wie Endnote 8), S. 17. Das Zitat stammt aus dem Strategiepapier *Kleine Museen* zur Vorstandssitzung des Museumsverbands Niedersachsen und Bremen (MVNB) am 2. August 2016. Unveröffentlichte interne Unterlage des MVNB.
- 15 **Rahempour** und **Grotz** 2021 (wie Endnote 5), S. 37–40.
- 16 Online unter: www.grube-messel.de und www.keltenwelt-glaueberg.de (letzte Aufrufe am 14. April 2022).
- 17 Eine hilfreiche Liste der Verbände und Landstellen findet sich unter www.smb.museum/museen-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/partner (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 18 Aus folgenden Bundesländern meldeten sich Museen mit Interesse an einem Interview: Baden-Württemberg, Schleswig-Holstein Nordrhein-Westfalen, Bayern, Hessen, Niedersachsen und Sachsen. Aus zeitlichen Gründen war es nicht mehr möglich, die Ursache für die geringe Rückmeldung aus den neuen Bundesländern zu ermitteln. Die Vermutung liegt nahe, dass vor allem gut organisierte und vernetzte Landesverbände

Kleinere Museen

- und -stellen die kleineren Museen mit der Anfrage erreichen konnten. Aus Zeitgründen konnten außerdem leider nicht alle Museen, die sich zum Interview angeboten haben, befragt werden.
- 19 Dr. Greta Cavis, Deutscher Verband für Archäologie, Gebietsreferentin, Projektbüro *Soforthilfeprogramm Heimatmuseen und landwirtschaftliche Museen 2021*. Dipl. Rest. Maruchi Yoshida, Geschäftsführerin der iconyk GmbH und Kurecon.
Dr. Dorothee Ade, IKU Institut für Kulturvermittlung.
Dr. Susanne Erbeling, Kuratorin Provinzialrömische und Klassisch-Römische Archäologie, Antike Kulturen und Dr. Schoole Mostafawy, Leitung Referat Kunst- und Kulturgeschichte, Kuratorin Global Art History, Kulturgutschutz Kunstgeschichte, beide Badisches Landesmuseum. Dr. Carsten Wenzel, Kustos Provinzialrömische Archäologie und Dr. Liane Giemsch, Kustodin Prähistorische Archäologie, beide Archäologisches Museum Frankfurt.
- 20 Freise 2019 (wie Endnote 8), S. 89–94.
- 21 Auf die Museumsarten gehe ich in diesem Artikel nicht ein. Die Statistik 2019 des Instituts für Museumskunde führt jedoch auf, welche Gruppen es in der BRD gibt: „Von den für das Erhebungsjahr 2019 angeschriebenen 6.834 Museen gehören die meisten zur Gruppe der Museen mit Sammlungsschwerpunkten in Orts- und Regionalgeschichte/Europäische Ethnologie (43,5 %). Die zweitgrößte Gruppe bildeten mit 15,1 % aller angeschriebenen Museen die kulturgeschichtlichen Spezialmuseen. 12,6 % der Museen hatten einen naturwissenschaftlich-technischen Schwerpunkt, der Anteil der Kunstmuseen lag bei 10,7 %. Historische und archäologische Museen kamen im Jahr 2019 anteilig auf 7,7 %. Naturkundliche Museen und Schloss- und Burgmuseen machten jeweils rund 4 % der Museen in Deutschland aus. Den meisten Zulauf, gemessen an den prozentualen Anteilen der aggregierten Gesamtbesuchszahl, hatten 2019 die historischen und archäologischen Museen (19,5 %), gefolgt von den Kunstmuseen (17,9 %) und den naturwissenschaftlich-technischen Museen (14,5 %).“ Rahemipour und Grotz 2021 (wie Endnote 5), S. 40.
- 22 „Die Definition des „ländlichen Raumes“ ist komplex [...]“, mehr dazu bei: Kathrin Grotz, „Museumslandschaft im ländlichen Raum — eine empirische Annäherung“, in: *BLICKpunkt Archäologie* 3, 2021, S. 237–238.
- 23 Online unter: www.museen-aschaffenburg.de. (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 24 Online unter: die-luebecker-museen.de. (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 25 Bettina Braunmüller, die Direktorin des Museums im Interview am 10. Dezember 2021.
- 26 Wobei die Aufwendungen nicht klar differenziert werden konnten, so dass eine Vergleichbarkeit dieser Zahlen nicht möglich ist.
- 27 Susanne Opfermann in einer E-Mail vom 22. März 2022. Gerichte besitzen Listen von gemeinnützigen Einrichtungen, denen die Geldbußen zugehen können. Die von Gerichten und Staatsanwaltschaften verhängten Bußgeldzuweisungen kommen in der Regel gemeinnützigen Vereinen zugute. Mit einem Eintrag in die Bußgeldliste kann zum Beispiel ein Museum von den von Gerichten und Staatsanwaltschaften verhängten Strafen profitieren. Siehe: www.wirtschaftswissen.de/unternehmensgruendung-und-fuehrung/arbeitsorganisation/projektmanagement-planung/eintrag-in-die-bussgeldliste-so-kann-ihre-einrichtung-von-verhaengten-straen-profitieren/ und justizportal.justiz-bw.de/pb/Lde/Startseite/Service/Bussgeldliste (letzte Aufrufe am 9. Mai 2022).
- 28 Ebd.
- 29 Eine Ausnahme ist das Apotheken Museum in Miltenberg. Es wird als privates Einzelunternehmen geführt, der Betreiber wünscht sich aber eine regelmäßige Unterstützung durch die Stadt. Online unter: www.apothekenmuseum-miltenberg.de (letzter Aufruf am 20. April 2022). Der Gründer des Museums konnte allerdings auf eine gewisse finanzielle Förderung der Erstausrüstung der Museumsräume zugreifen. Die Landesstelle für nichtstaatliche Museen in München und die Unterfränkische Kulturstiftung Würzburg übernahmen zusammen 30 Prozent der Kosten der Einrichtung (E-Mail vom 31. März 2022).
- 30 Online unter: www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/bundeskanzleramt/staatsministerin-fuer-kultur-und-medien/neustart-kultur-startet-1767056 (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 31 Online unter: foerdermittel-wissenswert.de/leader (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 32 Bernat und Weinert 2021, Cavis 2021, Silberer 2021 (alle: wie Endnote 13).
- 33 Dies kann sogar zur Kündigung langjähriger Museumsleiter*innen durch den Verein führen, wie es sehr überraschend im Falle der Direktorin des Handwerksmuseums Övelgönne in Niedersachsen geschehen ist.
- 34 Jürgen Volkmann, Leiter des Museums in Groß-Gerau im Interview am 1. April 2022. Jürgen Volkmann wird in zwei Jahren in den Ruhestand gehen und schaut mit Optimismus in die Zukunft seines Museums.
- 35 Rahemipour und Grotz 2021 (wie Endnote 5). Als Gründe für einen Anstieg wurden in der Statistik 2019 vor allem (große) Sonderausstellungen, erweiterte Öffentlichkeitsarbeit, Sonderveranstaltungen und mehr Museumspädagogik als im Vorjahr angegeben. Das sind alles Bereiche, die personell abgedeckt werden müssen. Personell können kleinere Museen häufig noch schlechter aufstocken als mittlere oder große, so dass sie nur schwer aufholen können.
- 36 Insgesamt haben im Jahr 2019 laut Statistik des Instituts für Museumsforschung 111.633.603 Menschen die Museen in Deutschland besucht, das sind 15 Millionen Besucher*innen mehr als noch 1990 (damals 97.089.535). Es war der erste Fragebogen, der die gesamte Bundesrepublik mit einschloss, wobei in der Befragung für 1989 die Museen der DDR bereits aufgeführt worden waren. Zu beachten ist, dass die Anzahl der angeschriebenen Museen (6.834 in 2019, 4.034 in 1990, 2.813 in 1989, Ausstellungshäuser ausgenommen) und die Rücklaufquoten der Museen, die auf den Fragebogen geantwortet haben, schwanken (72,8 Prozent in 2019, 89,3 Prozent in 1990, 90,6 Prozent in 1989) und so die Zahlen natürlich nicht direkt

- miteinander vergleichbar sind. **Rahemipour** und **Grotz** (wie Anm. 5), S. 11–12 sowie: *Erhebung der Besucherzahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1990* (= *Materialien aus dem Institut für Museumskunde*, 34), S. 4.
- 37 **Volkman** 2022 (wie Endnote 34).
- 38 Online unter: www.liebig-museum.de (letzter Aufruf am 20. April 2022). Simon Berninger, „Warum ein Miltenberger seine Apotheke zum Museum macht“, in: *BR24* vom 23. August 2021, online unter: www.br.de/nachrichten/bayern/warum-ein-miltenberger-seine-apotheke-zum-museum-macht, SgXdApm (letzter Aufruf am 20. April 2022). Thomas **Schauerte** empfiehlt für Neugründungen: „*Kleinere Museen sollten sich früh fachlichen Rat holen und mit ihrer Kommune über die Zukunft sprechen*“.
- 39 Online unter: www.werne.de/de/aktuelles/meldungen/20200821-kasel.php (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 40 Online unter: www.stockach.de/tourismus-kultur/de/kulturzentrum/stadtmuseum/sammlungen/zizenhausener-terrakotten; <https://nat.museum-digital.de/collection/3986> (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 41 **Volkman** 2022 (wie Endnote 34).
- 42 Klaus **Bustorf** im schriftlich ausgefüllten Fragebogen, per E-Mail zugestellt am 27. Dezember 2021.
- 43 Aus einer E-Mail vom 23. März 2022.
- 44 Das befürchten Sarah **Lieneke** und Ulrike **Schowe** von der Museumslandschaft Hochsauerlandkreis.
- 45 „*Museum Digital ist eine Plattform, auf der große und kleine Museen Informationen zu ihren Objekten veröffentlichen und in welchem versucht wird, Wege zu finden und [...] Werkzeuge zu entwickeln, mit denen die Online-Publikation von Objekt-Informationen für alle Museen leicht möglich wird.*“ Im Bereich *Themen* können Objekte zu Ausstellungen zusammengestellt werden. Online einsehbar: www.museum-digital.de (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 46 **Förderverein Stadtmuseum und Kultur Groß-Gerau** (Hrsg.), *50 & 1 Museumsstücke aus der Sammlung des Stadtmuseums Groß-Gerau*, Groß-Gerau 2021.
- 47 Die Bundesregierung hat sich dem 1954 beschlossenen Haager Abkommen zum Schutz von Kulturgütern während bewaffneter Konflikte und dessen beider Protokolle von 1954 und 1999 verpflichtet. Nach Artikel 3 des Abkommens, das die Bundesrepublik Deutschland 1967 ratifizierte, verpflichten sich die Vertragsstaaten dazu, bereits zu Friedenszeiten Vorkehrungen zur Sicherung der Kulturgüter, die dem Schutz des Abkommens unterstellt sind, zu treffen, online unter: www.blue-shield.de/ag-konzeption-zivile-verteidigung (letzter Aufruf am 20. April 2022). Dieselben Maßnahmen greifen in Umweltkatastrophen wie zum Beispiel in der Flutkatastrophe im Ahrtal 2021, ebenso wie bei Brand oder Wassereintrich, so dass Kulturgüterschutz beziehungsweise eine Notfallplanung grundsätzlich im Museumsbetrieb verankert werden muss, online unter: hochwasser.ahr.rlp.de/de/startseite/ (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 48 Vgl. **Rahemipour** und **Grotz** 2021 (wie Endnote 5), S. 7. „*Die Ziele für nachhaltige Entwicklung sind die Blaupause für eine bessere und nachhaltigere Zukunft für alle. Sie befassen sich mit den globalen Herausforderungen, vor denen wir stehen, darunter Armut, Ungleichheit, Bildung, Klimawandel, Umweltzerstörung, Frieden und Gerechtigkeit.*“ Zitat aus: www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/ (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- „*Mit der im Jahr 2015 verabschiedeten Agenda 2030 hat sich die Weltgemeinschaft unter dem Dach der Vereinten Nationen zu 17 globalen Zielen für eine bessere Zukunft verpflichtet. Leitbild der Agenda 2030 ist es, weltweit ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen und gleichzeitig die natürlichen Lebensgrundlagen dauerhaft zu bewahren. Dies umfasst ökonomische, ökologische und soziale Aspekte. Dabei unterstreicht die Agenda 2030 die gemeinsame Verantwortung aller Akteure: Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft — und jedes einzelnen Menschen.*“ Zitat aus: www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/die-un-nachhaltigkeitsziele-1553514 (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 49 Vgl. **Deutscher Museumsbund** (Hrsg.), *Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit* (= *Museumskunde* 1, 2021). Zur anonymen Umfrage des Deutschen Museumsbunds: www.museumsbund.de/temperaturfuehler-umfrage-zu-nachhaltigkeit-und-klimaschutz-im-museum (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 50 **Bustorf** 2022 (wie Endnote 42).
- 51 Online unter: www.museumsbund.de/themen/nachhaltigkeit (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 52 Eine Museumsexpertin bekräftigt, dass es oft sogar Zugezogene sind, die sich für die Geschichte ihrer neuen Heimat interessieren und aktiv werden.
- 53 **Bustorf** 2022 (wie Endnote 42).
- 54 Dominique **Oppler** (Hrsg.), *Archäologie für Politiker*, Hochwald (Schweiz) 2013, S. 5.
- 55 „*In den letzten Jahrzehnten haben viele Museumswissenschaftler*innen dargelegt, dass kleine Museen beziehungsweise Heimatmuseen als Orte der lokalen kulturellen Verständigung eine wichtige gesellschaftliche Funktion erfüllen, indem sie materielles und immaterielles Kulturerbe vor dem Verschwinden bewahren, historische, kulturelle und naturräumliche Entwicklungen regional verorten und Identität repräsentieren.*“ Zitat aus: **Bollmann** 2017 (wie Endnote 9), S. 15.
- 56 **Volkman** 2022 (wie Endnote 34).

Kleine Museen. Eine empirische Dekonstruktion

Von KATHRIN GROTZ und PATRICIA RAHEMIPOUR



ABB. 1 — Das *Kleinste Haus* der Stadt Wernigerode steht in der Kochstraße 43. Es wurde Mitte des 18. Jahrhunderts im barocken Fachwerkstil gebaut und beherbergt heute ein Museum zu den früheren Wohnverhältnissen. © CC BY-SA 4.0 Heinz K. S.

Was ist überhaupt ein *kleines* Museum und wer oder was entscheidet über diese Zuschreibung? Ist ein *kleines* Kunstmuseum in der Großstadt vergleichbar mit einem *kleinen* naturkundlichen Museum im ländlichen Raum? In diesem Beitrag möchten wir die Grundsatzfrage nach den Kriterien kleiner Museen stellen und Potenziale wie Grenzen einer empirischen Definition ausloten. Wenn wir Daten beispielsweise zu Besuchszahlen, Sammlungsgrößen, Ausstellungsflächen et cetera erheben, werden diese für die Analyse gruppiert, und Schwellenwerte unterscheiden das *Klein* vom *Groß*. Wie letztlich die *Population* kleiner Museen zugeschnitten ist, hängt aber nicht nur davon ab, welche quantitativen Messkriterien angewandt und kombiniert werden — auch qualitative Faktoren können eine Rolle spielen und führen zu alternativen Zuschreibungen: zum Beispiel die Museumsgattung, der *Wert* der Sammlung oder die Tatsache, dass sich das Museum in einem urbanen oder ländlichen Kontext befindet.

Die Zuschreibungen *klein* und *groß* sind für sich genommen wenig aussagekräftig. Sie bedürfen stets eines Referenzrahmens und einer darauf basierenden Verwendung von Messkriterien und -werten, die immer wieder neu justiert, rekombiniert und verhandelt werden müssen. Zugleich werden die beiden Begriffe auf der umgangssprachlichen Ebene nicht nur numerisch-kumulativ im Sinne eines *Mehr* oder *Weniger* verwendet, sondern bedienen auch eine wertende Dimension: so schwingt in der Vorstellung von Größe auch immer ein *Mehr* an Bedeutung mit, während dem Kleinen intuitiv eher geringere Bedeutung zugeschrieben wird.

Für Museen würde sicherlich heute niemand diese eindimensionale Wertung unterschreiben, denn dafür sind sie als Phänomen viel zu komplex und es wird die Debatte über ihre gesellschaftliche Relevanz und ihren gesellschaftlichen Wert weitaus differenzierter geführt. Dies wird im Verlauf dieses Beitrags noch ausführlicher beleuchtet. Denn zunächst fokussiert die Reflexion über *kleine* Museen auf den vermeintlich trockenen, empiri-

schen Kern — also auf diejenigen Kennzahlen, mit deren Hilfe üblicherweise die Größe von Museen gemessen wird.¹

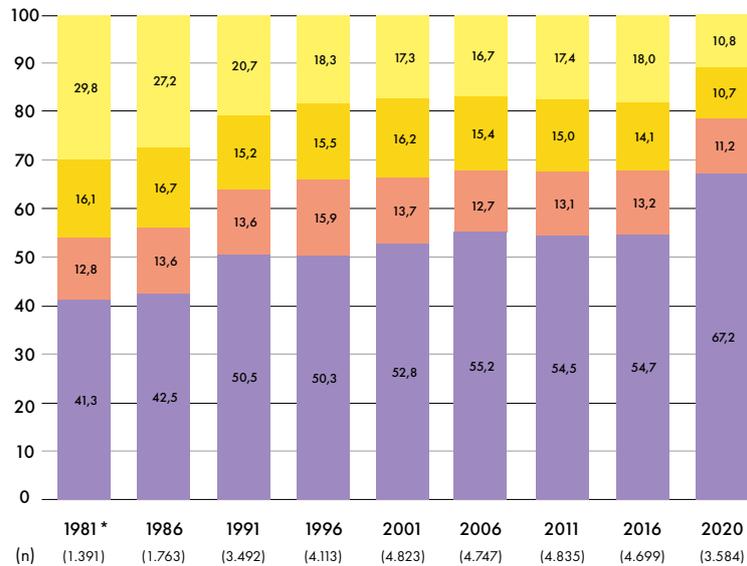
Hier ist die Arbeit des Instituts für Museumsforschung aufschlussreich, das seit mehr als 40 Jahren Zahlen zur deutschen Museumslandschaft erhebt und veröffentlicht, darunter auch Kennzahlen, die in Anlehnung an Joachim Bauer eine numerisch-kumulative Bewertung der Größe eines Museums erlauben.² Im Zentrum stehen dabei die Besuchszahlen, für die es eine seit 1981 ununterbrochene Messreihe gibt;³ aber auch Angaben zur Anzahl der Objekte in Sammlungen, zur Zahl der Beschäftigten, zu Budgets und zur Ausstellungsfläche wurden punktuell erhoben. Doch selbst wenn man auf diese scheinbar „harten“ Zahlen zurückgreift, entscheidet immer noch die Frage, ob Messwerte einzeln oder in Kombination verwendet werden sowie die Festlegung von Schwellenwerten darüber, welchen Museen ein Attribut wie etwa *klein* zugeschrieben wird. Hinzu kommt, dass die statistischen Erhebungen selbst im Kontext eines dynamischen

Kleinere Museen

ABB. 2 — **Gruppierte Besuchszahlen der Museen in Deutschland 1981–2020, in Prozent aller Museen mit Angaben (n).**
 Daten erhoben durch das Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin, 1981–2020. *Lesehilfe: 1981 betrug der Anteil der Museen mit bis zu 5.000 Besuchen 41,3 Prozent aller Besuchszahlen meldenden Museen (n = 1.391).

Besuchs-Größenklassen

- bis 5.000
- 5.001 – 10.000
- 10.001 – 25.000
- > 25.000



Wandels in der Museumslandschaft stehen. Die alte Bundesrepublik verfügte zu Beginn der 1980er-Jahre über circa 1.800 Museen. Heute bezieht sich die Erhebung auf knapp 7.000 Museen in Deutschland. Die Wiedervereinigung sowie der Museums- und Ausstellungsboom der 1990er-Jahre ließen die Zahl der Häuser in die Höhe schnellen und trieb die insgesamt gemessenen Besuchszahlen in Museen und Ausstellungshäusern auf immer höhere Werte. Die Digitalisierung eröffnete schließlich neue Möglichkeiten zunehmender Vernetzung und ist heute aus allen Aufgabenbereichen des Museums nicht mehr wegzudenken. Vor diesem Hintergrund widmen wir uns einigen klassischen Größenkriterien und beleuchten diese sowohl im Hinblick auf eine mögliche Kombinatorik mit anderen Kennzahlen als auch auf ihre Aussagekraft im Rahmen der aktuellen Entwicklungen und Dynamiken der Museumslandschaft.

BESUCHSZAHLEN — FACETTEN EINER KENNZAHL

Die scheinbar einfachste Möglichkeit, die deutsche Museumslandschaft nach Größen zu ordnen, ist eine Einteilung der Häuser nach ihren Besuchszahlen. Durch diese Form der Gruppierung kann festgestellt werden, wie viele der meldenden Museen in einem Erhebungsjahr beispielsweise weniger als 5.000, zwischen 5.001 und 10.000, zwischen 10.001 und 25.000 Besuchen (et cetera) zählten. Die Schwellenwerte, zunächst in 5.000er Schritten bis 25.000 und mit nachfolgender Verdopplung

bis über eine Million Besuche angelegt, wurden vom Institut für Museumsforschung in dieser Form bereits in der ersten Veröffentlichung der *Statistischen Gesamterhebung* 1981 festgelegt⁴ und werden seitdem in jedem Erhebungsbericht in dieser Abstufung veröffentlicht. Bei der Bewertung dieser Größenklassen ist man im Lauf der Jahre jedoch nicht immer stringent vorgegangen: Wurden im Bericht für 1981 noch alle Museen mit weniger als 5.000 Besuchen als „*klein*“ bezeichnet, so kategorisierte der Bericht von 2001⁵ alle Museen mit bis zu 25.000 Besuchen als „*eher klein*“, während das mit Infografiken versehene Sonderheft *Ausgerechnet: Museen 2019* den Schwellenwert für kleine Museen auf maximal 10.000 Besuche legt.⁶ Angesichts dieser wechselhaften Zuschreibungen erscheint es sinnvoll, bei einer Zusammenfassung von Besuchsgrößenklassen eher mit nummerierten Stufen zu arbeiten, statt die Attribute *klein* oder *groß* zu verwenden. Unabhängig davon, ob man den Besuchszahlen-Grenzwert für kleine Museen eher niedrig oder eher hoch ansetzt, zeigt sich im langfristigen Vergleich, dass die prozentualen Anteile kleiner Museen an der Museumslandschaft in Deutschland über vier Jahrzehnte hinweg relativ stabil geblieben sind (VGL. ABB. 2). Machten in den 1980er-Jahren die *eher kleinen* Museen mit bis zu 25.000 Besuchen rund 70 Prozent aller Museen in Deutschland aus, so pendelte sich ihr Anteil im Lauf der folgenden drei Jahrzehnte auf rund 80 Prozent ein. Für diese Steigerung waren vor allem die *kleinsten* Museen mit bis zu 5.000 Besu-

chen verantwortlich, deren Anteil 1991, dem ersten Jahr mit einer gesamtdeutschen Museumsstatistik, um fast zehn Prozentpunkte nach oben kletterte. Dass Besuchszahlen-Größenklassen ein besonders stabiles und langfristiges Strukturmerkmal der deutschen Museumslandschaft darstellen, wird aber erst deutlich, wenn wir ihren prozentualen Anteil an der Gesamtbesuchszahl in die Betrachtung einbeziehen (VGL. ABB. 3). So liegt der Anteil der *eher kleinen* Museen bis 25.000 Besuchen seit 25 Jahren unverändert bei einem Viertel der Gesamtbesuchszahl. Die Gruppe der *kleinsten* Museen bis 5.000 Besuchen, zu der gut die Hälfte aller Häuser in Deutschland gehören, bekommt mit rund 4 Prozent seit Jahren besonders wenig vom Kuchen ab. Kurz gesagt: Im Hinblick auf ihre Besuchszahlen als (*eher*) *klein* klassifizierte Museen machen seit mehreren Jahrzehnten rund 80 Prozent der Museen in Deutschland aus und ziehen dauerhaft rund ein Viertel aller Museumsbesuche auf sich.

UNTER DER LUPE: MUSEUMSARTEN

Gerade die Einbeziehung von weiteren Klassifikationen führt zu einem wesentlich differenzierteren Blick auf kleine Museen. Werden beispielsweise Besuchszahlen-Größenklassen getrennt nach Museumsarten aufgeschlüsselt, ergeben sich ganz unterschiedliche Gewichtungen zwischen sehr kleinen bis (*eher*) kleinen Museen und dem Rest (VGL. ABB. 4). So zählten 2019 lediglich 16 Prozent der Sammelmuseen mit komplexen Beständen bis zu 25.000 Besuche. Das ist eine glatte Umkehrung der Relationen im Vergleich zu den in ABB. 2 dargestellten langfristigen Trends für die Gesamtheit der Museen in Deutschland. Am anderen Ende des Spektrums fallen in der Gruppe der orts- und regionalgeschichtlichen Museen überwältigende 94 Prozent in die Kategorie der (*eher*) kleinen Museen, sieben von zehn Häusern mit Lokalbezug bleiben sogar unter der Schwelle von 5.001 Besuchen im Jahr. Hohe Anteile kleinster Museen finden sich auch bei den kulturgeschichtlichen Spezialmuseen (59 Prozent) und den naturwissenschaftlichen und technischen Museen (51 Prozent). Besonders wenige dieser Kleinstmuseen finden sich bei den Museumskomplexen (16 Prozent), bei Schloss- und Burgmuseen (20 Prozent) sowie Kunstmuseen (33 Prozent).

UNTER DER LUPE: MUSEEN AUF DEM LAND

Dass Museen in ländlicher Umgebung im Schnitt kleiner als ihre städtischen Pendanten sind, ist eine Annahme des

Common Sense, die durch Besuchszahlen belegt werden kann.⁷ Lediglich drei Prozent der Museen in Kleinstädten und Landgemeinden zählten 2019 mehr als 50.000 Besuche, im städtischen Umfeld lag diese Quote bei 13 Prozent. Der Blick auf eine weitere Kennzahl stützt diesen Eindruck: Während die durchschnittliche Sammlungsgröße eines Museums in Deutschland 2019 bei 19.000 Objekten lag, meldeten Häuser in Gemeinden mit bis zu 20.000 Einwohner*innen im Schnitt lediglich 5.100 Objekte.

Mit ihrer historisch gewachsenen, föderalen Struktur ist die deutsche Museumslandschaft auch jenseits der urbanen Zentren und Ballungsräume äußerst vielfältig und reichhaltig. Mehr als die Hälfte (57,9 Prozent) der Museen befanden sich 2019 in Kleinstädten und Gemeinden mit bis zu 20.000 Einwohner*innen, also den im sogenannten *ländlichen Raum* vorherrschenden Siedlungstypen. Vier von zehn Häusern lagen sogar in Gemeinden mit weniger als 10.000 Einwohner*innen.⁸ Inhaltlich ist die Museumslandschaft im ländlichen Raum etwas anders strukturiert: Die orts- und regionalhistorischen Museen, zu denen auch die sogenannten *Heimatismuseen*⁹ gehören, besitzen hier ein besonderes Gewicht. Auf dem Land gehört jedes zweite Haus zu dieser Museumsart, in der Stadt lediglich jedes dritte. Kunstmuseen sind in städtischen Kontexten dagegen dreimal häufiger zu finden als im ländlichen Raum, wo sie nur 6 Prozent der Museen ausmachen.

Unter den Flächenstaaten ist die *Landquote*, also der prozentuale Anteil von Museen im ländlichen Raum, in Rheinland-Pfalz (79 Prozent) und Mecklenburg-Vorpommern (77 Prozent) besonders hoch, während das stark urbanisierte Nordrhein-Westfalen den schwächsten Wert (25 Prozent) unter den Museumsstandorten aufweist. Die Museumsdichte auf dem Land hinkt jener in den Städten hinterher. Während in städtischen Siedlungen durchschnittlich vier Museen besucht werden konnten, wurde 2019 lediglich in jeder dritten der insgesamt 10.097 Kleinstädte und Gemeinden mit bis zu 20.000 Einwohner*innen ein Museum betrieben.

Doch ist es überhaupt sinnvoll, mit Blick auf den ländlichen Raum die Frage nach *groß* und *klein* pauschal zu stellen? Ist nicht eher eine vertiefte Kenntnis der ländlichen Museumslandschaft nötig, um die besonderen Konstellationen zu verstehen und die relative *Größe* eines Museums zu beurteilen? Denn obwohl die Wirkung eines Museums im allgemeinen Verständnis mit seiner Größe gleichgesetzt wird, hängt sie bei näherer Betrachtung sehr viel eher von seinem Umfeld ab. So ist das

Kleinere Museen

„kleine“ Goldmuseum in Goldkronach beispielsweise das einzige Museum in einer Stadt mit rund 3.500 Einwohnern und hat somit eine ganz andere Bedeutung als Identitätsmarker,¹⁰ als es eines der 180 Museen innerhalb der Millionenstadt Berlin jemals entfalten könnte. Umgekehrt steht das Goldmuseum als Lokalmatador in keiner Wechselwirkung mit anderen Häusern vor Ort und wächst auch nicht an den Netzwerken, auf die andere Museen zurückgreifen können. Seine Relevanz und sein Wert beziehen sich also vor allem auf das Ensemble und auf seine örtliche Passung.

SAMMLUNGSGRÖSSEN — FACETTEN EINER KENNZAHL

Die genannten Beobachtungen aus den letzten Jahren verdeutlichen, dass die Verwendung von Kennzahlen mit einer Logik des Wachstums verbunden ist. Größer gleich besser, mehr ebenfalls gleich besser und so weiter. Zieht man Besuchszahlen zu Rate, um die *Größe* eines Museums zu bestimmen, so steckt dahinter meist die Annahme, dass ein *Weniger* an Besuchen auch eine weniger aufwendige, damit kleinere Infrastruktur bedeutet und somit die Angebotspalette für Besuchende geringer ausfällt. Das wird allerdings kaum der Realität und Komplexität des Phänomens *Museum* gerecht. Nutzt man alternative Kennzahlen, wie zum Beispiel *Sammlungsgröße*, wird es noch komplizierter, denn abgesehen von einer ausbaufähigen Datenlage muss die (mehr oder weniger willkürliche) Setzung von Schwellenwerten, die das *Klein* vom *Groß* abtrennen, unbedingt reflektiert werden.

Zieht man die Anzahl der Objekte in der Sammlung zu Rate, um eine Museumspopulation in klein und groß zu unterteilen, so stößt man auf eine Reihe von Problemen, die mit diesem Kriterium verknüpft sind. Da ist zum einen die im Vergleich zu den Besuchszahlen relativ dünne Datenbasis. Objektzahlen wurden vom Institut für Museumsforschung bisher lediglich für die Jahre 2011, 2016 und 2019 erhoben.¹¹ Dabei war der Rücklauf auf die Befragung relativ niedrig, und eine Trendanalyse erwies sich aufgrund der stark abweichenden Grundgesamtheiten als schwierig.¹² Für die Auswertung wurden deshalb insgesamt zehn Objekt-Größenklassen gebildet,¹³ deren Betrachtung erste Anhaltspunkte für die Verteilung der Gewichte gibt: Unabhängig von der Museumsart verfügte 2019 jedes dritte Museum (31 Prozent) über eine Sammlung von mehr als 10.000 Objekten; 13,5 Prozent über mehr als 50.000 Objekte und lediglich 2,6 Prozent über mehr als 500.000 Objekte. Ein gutes Fünftel (22 Prozent)

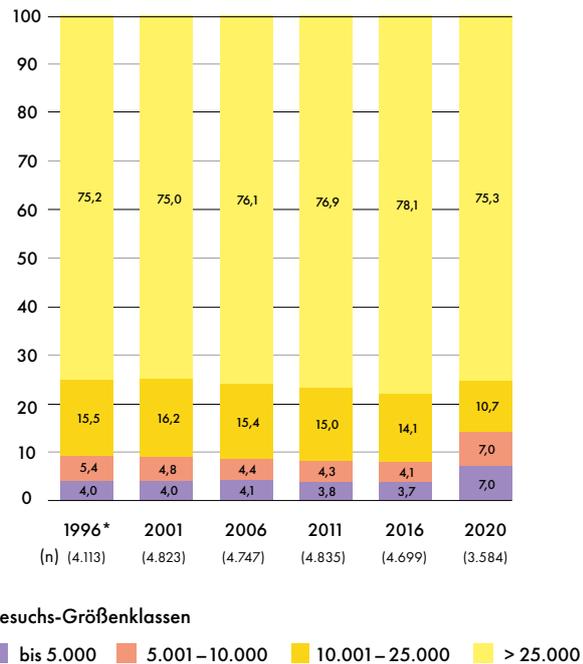


ABB. 3 — Prozentuale Anteile an der Gesamtbesuchszahl (n) nach Besuchszahlen-Größenklassen, 1996–2020. Daten erhoben durch das Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin, 1996–2020.

der Einrichtungen, die sich an der Umfrage beteiligten, gaben an, höchstens 500 Objekte zu bewahren. Eine rein numerische, spartenübergreifende Betrachtung der Sammlungen sagt jedoch nichts aus über deren fachspezifische Bewertung als *klein* oder *groß*. So sind in der Regel selbst die „kleineren“ Naturkundemuseen zahlenmäßig den „großen“ Gemälde- und Skulpturensammlungen überlegen. Es empfiehlt sich also, die Gewichtung von Sammlungsgrößen nach Museumsarten getrennt zu betrachten. Rund 40 Prozent der naturwissenschaftlich-technischen und jeweils ein Drittel der archäologisch-historischen und der kulturhistorischen Museen gab 2019 an, maximal 500 Objekte in ihrer Sammlung zu haben. Bei Häusern mit orts- und regionalgeschichtlicher Ausrichtung sowie Kunstmuseen meldeten weniger als 20 Prozent derart niedrige Zahlen. Dafür gab knapp die Hälfte der Schloss- und Burgmuseen sowie der naturkundlichen Museen an, mehr als 10.000 Sammlungsobjekte zu betreuen. Das galt übrigens auch für 60 Prozent der Museumskomplexe sowie für alle Sammelmuseen.¹⁴

Einführung

ABB. 4 — **Gruppierete Besuchsdaten in Prozent nach Museumsarten, 2019.** Daten erhoben durch das Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin, 2019.

Besuchs-Größenklassen

- bis 5.000
- 5.001 – 10.000
- 10.001 – 25.000
- > 25.000



AUF DEN KONTEXT KOMMT ES AN

Wie wenig relevant die Kennzahl *Sammlungsgröße* ohne Kontextualisierung ist, verdeutlicht die je nach Museumsart unterschiedliche Interpretation von *Größe*. So liegt es im wahrsten Sinne des Wortes in der Natur der Sache, dass die Sammlung des Naturkundemuseums in Berlin mehr als 30 Millionen Objekte umfasst, während man im Vorderasiatischen Museum Berlin rund 200.000 Objekte verwahrt. Beide werden in ihrem jeweiligen fachspezifischen Rahmen als „große“ Museen bezeichnet.¹⁵

Ergibt es überhaupt Sinn, bei der Frage nach der Größe in der Gesamtkategorie *Museum* zu denken, oder sollte man bei der Einordnung auf den Vergleich innerhalb der gleichen Museumsart setzen? Welche Rolle spielen nicht quantifizierbare Kriterien bei der Bewertung von Kennzahlen? Bei einem Museum zur vorderasiatischen Archäologie könnte man in der Tat inhaltlich argumentieren und eher nach der chronologischen und geografischen Spreizung der Objekte in seiner Sammlung statt nach der reinen Anzahl fragen.¹⁶

Neben Besuchs- und Objektzahlen können auch Ausstellungsflächen als Gradmesser für *groß* und *klein* herangezogen werden. Dabei empfiehlt es sich allerdings, sein Urteil im Licht des spartenspezifischen Kontextes und unter Berücksichtigung weiterer Parameter zu wägen. So sind zum Beispiel die oftmals im ländlichen Raum anzutreffenden Freilichtmuseen eine Präsentationsform, die mit großen Ausstellungsflächen einhergeht. Im Freilichtmuseum Detmold wird etwa auf 90 Hektar aus-

gestellt. Die Sammlung¹⁷ umfasst rund 300.000 Objekte und liegt somit im höheren Segment (VGL. ABB. 4). Bei den Besuchszahlen erweist sich das Haus ebenfalls als Besuchsmagnet, sowohl was den Vergleich mit den anderen regionalen Museen als auch innerhalb der Freilichtmuseen deutschlandweit angeht.¹⁸ Detmold kann also mit Fug und Recht behaupten, „das größte Freilichtmuseum Deutschlands“¹⁹ zu sein.

Dagegen verfügt das Ägyptische Museum in Berlin, das unbestritten zu den weltweit bekanntesten Museen zählt und entsprechende Besuchszahlen generiert,²⁰ innerhalb des Neuen Museums lediglich über eine Ausstellungsfläche von 3.600 Quadratmetern. Die Aussagekraft der Kennzahl *Ausstellungsfläche* muss aber auch im Licht der Wirkung betrachtet werden, die durch intensive Ausstellungsaktivität erzielt werden kann. So besitzt das in Speyer gelegene Historische Museum der Pfalz sehr umfangreiche Sonderausstellungsflächen. Die dort gezeigten Präsentationen sind publikumsorientiert und ziehen viele Besucher*innen an. Dies wiederum hat einen Effekt auf die Wahrnehmung des Hauses und auf die Besuchszahlen.²¹

SINGULARITÄT STATT KENNZAHLEN

Wir stellen fest: Wenn wir *klein* ausschließlich numerisch interpretieren, kommen wir kaum zu einheitlichen Kriterien, was denn nun ein *kleines* Museum ausmacht. Es gilt vielmehr, den Blick dafür zu schärfen, ob und inwiefern das *Kleine* angereichert wird und somit aus der

Ecke des Wirkungslosen heraustritt. In dieser Logik kann ein *singuläres* Objekt mitunter wirkungs- und bedeutungsvoller sein als eine ganze Reihe und damit große Zahl von Objekten.

Viele Museen in Deutschland, ob groß oder klein, beherbergen so genannte Highlight- oder Leuchtturmobjekte: Dinosaurierskelette, die Nofretete oder die Himmelscheibe von Nebra sind so prominent, dass sie für ganze Fachdisziplinen stehen. Ihr historischer Wert, ihre Einmaligkeit, die Grabungs- und Sammlungsgeschichte verbinden sich mit ihrem fachlichen Wert, was für Leuchtturmobjekte typisch ist und zu weiteren akkumulativen Effekten für das ausstellende Museum führt.

So braucht ein Museum, das den sogenannten *Ötzi* zeigt, jenseits dieses Leuchtturmobjekts eigentlich nicht viel mehr, um jährlich hohe Besuchszahlen zu generieren. Im Gegenteil wird es eher zur Herausforderung, den Blick von diesem Einzelobjekt abzulenken und die eigene Arbeit sowie andere Teile der Sammlung in gleichem Maß sichtbar zu machen. Dass diese Wertung von Leuchtturmobjekten nicht statisch ist, liegt auf der Hand. Sie setzt sich vielmehr aus unterschiedlichen Einzelwerten zusammen, wie ein Blick auf konkrete Beispiele offenlegt. Dass sich Wertzuschreibungen im Kontext kultureller Praxis und öffentlicher Debatte wandeln können, zeigt die aktuelle Diskussion um das *Luf-Boot*, das nicht erst seit gestern vom Ethnologischen Museum der Staatlichen Museen zu Berlin gezeigt wird. Durch die öffentliche Debatte um die Rechtmäßigkeit seines Erwerbungskontextes²² ist seine Bedeutung auch im außerfachlichen Diskurs enorm gestiegen, in der Folge muss man nun im Humboldtforum Schlange stehen, um es sehen zu können. Die Wertakkumulation als Teil einer Wertschöpfungskette bleibt also dynamisch und die Museen selbst sind Teil davon.²³

KLEIN ABER FEIN

Museen, wie alle Kultureinrichtungen, befinden sich in einem harten Wettbewerb, bei dem es stets um das *Mehr* geht: höhere Besucher*innen-Zahlen, Vergrößerung der Sammlungen, Ausbau der Flächen und die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln. Kaum ein Sektor der Museumsarbeit kann sich diesem Druck entziehen. Dabei spielen kumulativ-numerische Kennzahlen nach wie vor eine herausragende Rolle, um den *öffentlichen* Erfolg eines Museums zu messen, während Erfolge beispielsweise in Bezug auf Forschungsleistung, Inno-

vationskraft, Agilität et cetera vor allem innerhalb der Community von Museum-Professionals wahrgenommen und positiv bewertet werden.

Wenn bei der Erfolgsmessung lediglich Kennzahlen eine Rolle spielen, geraten *kleine* Museen schnell unter existenziellen Druck. Damit *Größe* nicht mit *Bedeutung* verwechselt wird, sollte die qualitative Dimension stets mitbedacht werden. So kann ein guter Workshop im Begleitprogramm einer Ausstellung zu einer langfristigen positiven Bindung an das jeweilige Haus führen. In Besuchszahlen ausgedrückt mag dieser Workshop nur geringfügig zu Buche schlagen. Doch können Zahlen nicht ausdrücken, wie der *eine* glückliche Museumsbesucher ins Gewicht fällt im Vergleich zu den *vielen* Besucher*innen, die im *Drive-by* lediglich die *Instagrammability* eines Leuchtturmobjektes testen.

SCHLUSSBEMERKUNGEN

Der Befund, dass Einzelkriterien zu kurz greifen und nur die Zusammenschau eine Annäherung an den Gegenstand des *kleinen Museums* ermöglicht, ist scheinbar trivial. Mangels Alternativen werden Kennzahlen wie Besuchszahlen, Sammlungsgröße oder Ausstellungsfläche als Messwerte zu Grunde gelegt, um *große* und *kleine* Museen zu unterscheiden. Dieses Bedürfnis ist nachvollziehbar. Das Museum entzieht sich eigentlich jeglicher Einordnung und verlangt dennoch Messbarkeit, weil Kultur als grundständiger Aspekt jeglicher Form gesellschaftlichen Zusammenlebens nach wie vor nicht sattelfest verankert ist. Der aktuelle Koalitionsvertrag²⁴ will Kultur und ihre Vielfalt zwar erstmals als Staatsziel festschreiben, die Diskussionen werden aber trotzdem virulent bleiben. Wir schlagen daher vor, den Blick auf die Kriterien zu erweitern und gleichzeitig spezifischer vorzugehen. Neben die Metaperspektive auf die deutsche und internationale Museumslandschaft muss daher auch ein qualitativer Zoom-in auf die Mikroebene treten: den spezifischen Kontext, die Interaktion(en) mit (lokalen) Communities, der Umgang mit gesellschaftlichen Großthemen und die Fähigkeit, sich selbst immer wieder neu zu erfinden. Nur so wird man der Spezifik und dem individuellen Wert sowohl *kleiner* als auch *großer* Museen gerecht.

Prof. Dr. Patricia Rahemipour
 Direktorin
p.rahemipour@smb.spk-berlin.de

Kathrin Grotz
 Stellv. Direktorin
k.grotz@smb.spk-berlin.de

Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen
 zu Berlin — Stiftung Preussischer Kulturbesitz
 In der Halde 1, 14195 Berlin

Anmerkungen

- 1 Joachim Bauers Versuch einer Taxonomie des Museums umfasst Beispielsweise auch die Bandbreite zwischen „*sehr große[n] und sehr kleine[n] Museen*“. Für ihn sind die relevanten Kennzahlen, um diese Bandbreite zu vermessen: Fläche, Budget, Sammlung, Zahl der Mitarbeiter*innen und Zahl der Besucher*innen. Vgl. Joachim Bauer, „Was ist ein Museum?“, in: Joachim Bauer (Hrsg.), *Museumsanalyse*, Bielefeld 2010, S. 16.
- 2 Ebd.
- 3 Die Statistische Gesamterhebung für die Museen in Deutschland wurde für 1981 erstmals durchgeführt und erscheint seit 1982 jährlich, in den Reihen *Materialien aus dem Institut für Museumskunde* (1982–2005), dann *Materialien aus dem Institut für Museumsforschung* (2006–2020), sowie *Zahlen & Materialien aus dem Institut für Museumsforschung* (2021 ff.); alle Ausgaben online verfügbar auf der Webseite des Instituts für Museumsforschung Berlin (siehe www.smb.museum/museen-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/forschung/publikationen (letzter Aufruf am 4. Mai 2022).
- 4 **Institut für Museumskunde** (Hrsg.), *Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1981*, (= *Materialien aus dem Institut für Museumskunde*, 4), Berlin 1982.
- 5 Vgl. **Institut für Museumskunde** (Hrsg.), *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001*, (= *Materialien aus dem Institut für Museumskunde*, 55), Berlin 2002, S. 19.
- 6 Vgl. Patricia **Rahemipour** und Kathrin **Grotz** (Hrsg.), *Ausgerechnet: Museen 2019*, (= *Sonderhefte der Zahlen & Materialien aus dem Institut für Museumsforschung*, 7), Berlin 2021, S. 38 ff.
- 7 Für eine detaillierte Bestandsaufnahme der Museen im ländlichen Raum vgl. Kathrin **Grotz**, „Museumslandschaft im ländlichen Raum — eine empirische Annäherung“, in: *Blickpunkt Archäologie* 2021, S. 237–244.
- 8 Vgl. **Institut für Museumsforschung** (Hrsg.), *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2019*, (= *Zahlen & Materialien aus dem Institut für Museumsforschung*, 75), Berlin 2021, S. 61.
- 9 Diese Museumsart wird mittlerweile als *Museen mit Schwerpunkt Orts- und Regionalgeschichte/Europäische Ethnologie* bezeichnet, um der veränderten Wahrnehmung europäischer Sammlungen Rechnung zu tragen.
- 10 Alexander von Humboldt hat kurze Zeit in Goldkronach gelebt, als er als Beamter im regionalen Goldbergbau tätig war.
- 11 Vgl. *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für die Jahre 2011* (Heft 66), *2016* (Heft 71) und *2019* (Heft 75).
- 12 Vgl. **Institut für Museumsforschung** 2021 (wie Endnote 7), S. 133.
- 13 Die Objekt-Größenklassen, die in den Auswertungen für die Umfragen 2011, 2016 und 2019 verwendet wurden, waren folgendermaßen gestaffelt: bis 250; 251–500; 501–1.000; 1.001–2.500; 2.501–5.000; 5001–10.000; 10.001–25.000; 25.001–50.000; 50.001–500.000; mehr als 500.000.
- 14 Vgl. **Institut für Museumsforschung** 2021 (wie Endnote 7), S. 112 ff.
- 15 Vgl. Patricia **Rahemipour**, „Aufgewertet — Wertüberlegungen zum Museum“, in: Michael **Farrenkopf** u. a. (Hrsg.), *Alte Dinge — Neue Werte. Musealisierung und Inwertsetzung von Objekten*, Göttingen 2022.
- 16 Vgl. ebd.
- 17 Die Kulturtechniken, die Freilichtmuseen als immaterielles Kulturerbe bewahren, sind in dieser Bilanz nicht mitgerechnet.
- 18 2016 meldete das Freilichtmuseum Detmold mit 216.500 die höchste Besuchszahl unter den 17 Museen des LWL-Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe. Vgl. Lothar **Schmalen**, „Das Freilichtmuseum Detmold ist der Besuchermagnet des LWL“, in: *Lippische Landeszeitung* vom 3. Januar 2017, online unter: www.lz.de/owl/21532865_Das-Freilichtmuseum-Detmold-ist-der-Besuchermagnet-des-IWL.html (letzter Aufruf am 4. Mai 2022).
- 19 Vgl. www.lwl-freilichtmuseum-detmold.de/de/ausstellungen/gelände (letzter Aufruf am 4. Mai 2022).
- 20 Das Neue Museum, in dem auch die Sammlungen des Ägyptischen Museums präsentiert werden, war 2019 mit 820.000 gezählten Besuchen der meistbesuchte Ausstellungsort der Staatlichen Museen zu Berlin.
- 21 2019 begrüßte das Historische Museum der Pfalz rund 180.000 Besucher*innen, im Jahr davor sogar knapp 200.000. Besonders erfolgreich waren 2019 die Sonderschauen *Das Sams und die Helden der Kinderbücher* (95.000) und *Marilyn Monroe. Die Unbekannte* (65.000). Vgl. Karl Georg **Berg**, „Speyer: Historisches Museum der Pfalz hatte 2019 rund 180.000 Besucher“, in: *Die Rheinpfalz* vom 14. Januar 2020, online unter: www.rheinpfalz.de/lokal/speyer_artikel,-speyer-historisches-museum-der-pfalz-hatte-2019-rund-180-000-besucher-arid,1572975.html (letzter Aufruf am 4. Mai 2022).
- 22 Die Diskussion um das Luf-Boot wird durch den Historiker Götz Aly und die Medien geprägt. Sein Buch war Anlass für diese Diskussion in der Öffentlichkeit: Götz **Aly**, *Das Prachtboot — Wie Deutsche die Kunstschätze der Südsee raubten*, Frankfurt 2021.
- 23 Vgl. **Rahemipour** 2022 (wie Endnote 15).
- 24 Vgl. **SPD, Bündnis 90-Die Grünen** und **FDP** (Hrsg.), *Mehr Fortschritt wagen, Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit, Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90-Die Grünen und FDP*, Berlin 2021, S. 121.

Baut kleine liebenswerte Museen auf!

Von DANIEL HEIMBACH



ABB. 1 — MUST, Museum für Stadt und Technik Ludwigsfelde, Brandenburg. Foto: Kevin Senft, © Stadtverwaltung Ludwigsfelde.

Kleine Museen¹ stehen oft vor großen Herausforderungen. Aber trotz mangelnder finanzieller Basis und daraus resultierend fehlenden Organisationsstrukturen gibt es Erfolgskriterien für die Praxis kleinerer Museen, aus denen sich Handlungsempfehlungen ableiten lassen. Im Beitrag finden sich Praxisbeispiele von Museen aus Berlin, Brandenburg und Hessen, deren Kernarbeitsfelder das *Sammeln* und das *Ausstellen* sind.

KLEINERE MUSEEN

Wirft man einen Blick in die Statistiken des Instituts für Museumsforschung erkennt man, dass rund 50 Prozent der Museen im Bundesgebiet den kleineren Museen zugerechnet werden können.² Und nur wenige Museumstypen sind so vielfältig wie genau jener Typus. Neben den noch oft anzutreffenden Heimatmuseen und Heimatstuben finden sich im gesamten Bundesgebiet auch kleinere regionalhistorische Museen wie die Stadt- und Bezirksmuseen, Schaudepots und -sammlungen sowie Privat- und Firmensammlungen die nicht selten in architekturhistorisch wertvollen Gebäuden oder technischen Denkmalanlagen untergebracht sind. Zu den kleineren Museen gehören, sofern die Definition der Größe über die Anzahl der Mitarbeitenden erfolgt, dann auch die Museumsschlösser und Schlossmuseen, denn diese kommen doch, trotz der oft imposanten Größe ihrer Gebäude, häufig mit nur wenig Personal aus.

Auch Nachbarschaftsmuseen lassen sich meistens den kleinen Museen zuordnen, und in den neuen Bundesländern finden sich noch heute sogenannte *Traditionskabinette*. Diese wurden in der ehemaligen DDR oft gegründet, um politische Erziehung in öffentlichen Einrichtungen im Rahmen der Erinnerungskultur zu ermöglichen. Nicht zuletzt die biografisch orientierten Literatur- und Künstler*innen-Museen lassen sich ebenfalls in das Feld der kleinen Museen einordnen.

Kleine und kleinere Museen befinden sich häufig in öffentlichen Trägerschaften; nicht selten stellen die Kommunen Räumlichkeiten für die Ausstellungen und Depot. Mittlerweile befinden sich insbesondere kleinere regionalhistorische Museen häufig in der Trägerschaft von Kulturvereinen oder Vereinen, die allein zum Zweck der Museumsbetreuung geründet wurden. Daneben

übernehmen auch *nicht eingetragene* Vereine und Interessengemeinschaften Museumsarbeit. Darüber hinaus wird eine signifikante Zahl musealer Institutionen durch Privatpersonen betrieben.

Für die vielen unterschiedlichen kleineren Museen soll stellvertretend an dieser Stelle die *Sammlung HelMA* in Hessen³ stehen. Hier betreuen in einem geschichtsträchtigen Fachwerkhaus (einem Baudenkmal) zwei Privatpersonen eine bedeutende und kulturhistorisch breit aufgestellte Sammlung, die für Interessierte auf Anfrage und zu besonderen Anlässen, wie dem Tag des offenen Denkmals, offensteht. Das Museum beschränkt sich dabei aber nicht allein auf das Bewahren und Vermitteln materieller Kulturgüter. Gemeinsam mit den Akteur*innen der Stadtverwaltung Rauschenberg ist es 2015 gelungen ein *Lehmseminar*⁴ für die Öffentlichkeit zu entwickeln und dieses regelmäßig anzubieten. Teilnehmende lernen, wie traditionelle Arbeiten mit Lehm ausgeführt werden. Die Techniken des Verflechtens, Verputzens und Verzieren von Gefachen werden dabei mitten im Stadtraum vermittelt.

In der Regel betreuen Unternehmen die zugehörigen (kleinen) Firmenmuseen selbst, wobei zur Präsentation von Firmensammlungen oft die Flächen ehemaliger Lager- und Produktionsstätten genutzt werden. Ein Beispiel für solch ein Firmenmuseum ist das Berliner Leuchtenmuseum der Selux AG,⁵ das die Geschichte der elektrischen Beleuchtung in Berlin erzählt. Hierfür arbeitet das Museum nicht nur mit eigenen Objekten, es befinden sich zusätzlich auch Leihgaben aus großen Institutionen wie dem Deutschen Technikmuseum und dem DB Museum in Nürnberg in der Ausstellung. Hier beherbergt der Ausstellungsraum zugleich die komplette Sammlung, Ausstellung und Depot fallen in eins. Das ist ein häufiger anzutreffender Umstand für kleine Museen, die vermehrt



ABB. 2 OBEN — Wohnhaus und Privatmuseum Sammlung HelMa.
Foto: Markus Semmler, © Daniel Heimbach.



ABB. 3 RECHTS — Ausstellungsbereich im Privatmuseum
Sammlung HelMa. Foto: Markus Semmler, © Daniel Heimbach.

als Schaudepots funktionieren; eine Situation, die den knappen räumlichen Kapazitäten und zum Teil fehlenden Depoträumen kleinerer Museen geschuldet ist.

Die Sammlungen kleiner Museen sind in vielen Fällen sehr heterogen. Betrachtet man aber Spezialmuseen näher, finden sich teilweise — durch die Sammelleidenschaft der Gründer*innen gewachsen — kulturell immens bedeutende Sammlungstiefen. Durch die beschränkte räumliche Situation aber stehen *Objekte* klar im Zentrum der Ausstellungen kleiner Museen: häufig erfolgt kein Medieneinsatz, denn der ist in der Regel zu kostspielig und wartungsintensiv für Museen mit geringsten finanziellen Spielräumen.

Und diese beschränkten Spielräume kleiner Museen äußern sich häufig in einer eingeschränkten Aufgabebewältigung: allein die Kernarbeitsfelder *Sammeln* und *Ausstellen* sind so vielfältig, dass es oft schwierig ist, Mitarbeitende, die über die *benötigte* Gesamtkompetenz (von der *gewünschten* ganz zu schweigen) verfügen, dauerhaft

in der Institution zu halten. Nicht selten werden kleinere Häuser von nur *einer* Person mit fachlicher Expertise betreut — es kommt aber auch vor, dass manche Häuser von einer Leitung ganz *ohne* geführt werden. Ist ein Museum ehrenamtlich organisiert, kann es als glücklicher Umstand gewertet werden, wenn sich im Team auf Dauer — und nicht nur temporär — ein Mitglied mit Expertise findet.

ERFOLGSKRITERIUM GELEITETES EHRENAMT

Kleinere Museen sind so vielfältig, dass nicht jedes Erfolgskriterium für jedes Museum zutreffen wird. Aber eines der wichtigsten ist mit Sicherheit das *geleitete Ehrenamt*. „Geleitet“ deshalb, weil die Ehrenamtlichen für *alle* Arbeitsfelder des Museums begeistert werden müssen, um deren Mitarbeit zu einem Erfolg für das Museum zu machen, denn ohne Leitung wählt sich dieser Personenkreis allzu oft nur *bestimmte* Bereiche für sein Engagement aus. Eine der erfolversprechendsten Maßnahmen, die kleinere Museen ergreifen können, um



ABB. 4 OBEN — Olympiaraum in der Dauerausstellung des Sportmuseum Marzahn-Hellersdorf.

Foto und ©: Daniel Heimbach.

ABB. 5 LINKS — Objektpräsentation im Sportmuseum Marzahn-Hellersdorf. Foto und ©: Daniel Heimbach.



dem entgegenzuwirken, ist es, gezielt und regelmäßig die möglichen Tätigkeiten zu bewerben und die ehrenamtliche Mitarbeit zu befördern. Diese Maßnahmen können auch dazu beitragen, der Überalterung Museumsteams vorzubeugen. Flexibilität und „soziale Benefits“, wie zum Beispiel neue Freundschaften zu Menschen mit ähnlichen Interessen, sowie der Appell an die Lernbereitschaft der Ehrenamtlichen stimulieren eine hohe intrinsische Motivation, bis hin zur Wahrnehmung fachlicher Schulungs- und Weiterbildungsangebote. Ein auf diese Weise breit aufgestelltes Museumsteam verfügt normalerweise über ein starkes Netzwerk in der direkten Umgebung des Museums.

Kleinere Museen

ERFOLGSKRITERIUM STARKES NETZWERK

Ein starkes Netzwerk im Bereich der Direktleistungen (zum Beispiel der Kontakt zu Handwerker*innen für den Ausstellungsbau) stellt ein weiteres wichtiges Erfolgskriterium dar. Starke direkte Netzwerke, die sich im unmittelbaren Netzwerk des Museums finden, können zum einen Kontakte zu besseren und umfänglicheren Fördermöglichkeiten generieren. Zum anderen schaffen sie eine unmittelbare Verbindung des Museums mit der Community. Auch für die Finanzierung kleiner Museen ist die direkte Zusammenarbeit ein Erfolgskriterium: Häufig können Förderungen durch ortsansässige Sparkassen, Privatspender*innen oder Unternehmen gewonnen werden, denn kleine Museen haben sehr oft identitätsstiftenden Charakter.

ERFOLGSKRITERIUM BEWUSSTES MUSEUMSMANAGEMENT

Die institutionelle Förderung zählt vermutlich zur „Königsklasse“ der Fördermöglichkeiten für kleinere Museen. Externe Beratung kann helfen, diese Förderform für das eigene Haus zu gewinnen. Durch den bewussten Einsatz von Stiftungsdatenbanken oder Fundraising-Instrumenten können Herausforderungen gemeistert werden, wie sie zum Beispiel ein erst im Aufbau befindliches Netzwerk darstellt. Auch beim *Ausstellen* lohnt ein „Hauch“ von Museumsmanagement: hier ist die gezielte Aufstellung von Einsatzplänen für die zumeist ehrenamtlichen Akteur*innen und die Überwachung der Umsetzung ein nützliches Instrument.

ERFOLGSKRITERIUM EIGENE MUSEUMSKONZEPTION

Eine eigene Museumskonzeption hilft enorm dabei Ausstellungsprojekte in kleinen Museen erfolgreich durchführen zu können. Der Deutsche Museumsbund bietet in diesem Bereich wertvolle Hilfestellungen, die auch ohne fachliche Expertise genutzt werden können.⁶ Bezugnehmend auf die Kernarbeitsfelder *Sammeln* und *Ausstellen* sollte die Profilschärfung über die Kernaussagen der Ausstellung und die ausgestellten Exponate erfolgen. Eine eigene und kreative Gestaltung der Ausstellung, die ohne teure Dienstleistungen auskommt, trägt ebenfalls zur Schärfung des eigenen (Museums)profils bei — ohne die Finanzen zu belasten.

ERFOLGSKRITERIUM AUSDAUER

Last but not least braucht man beim Betreiben kleinerer Museen vor allem eines: Ausdauer. Man braucht sie

beziehungsweise Zeit, um eine Onlinepräsenz auf der Plattform *museum-digital*⁷ aufzubauen und zu betreuen. Der Aufwand ist gerade für (ehrenamtliche) Mitarbeitende recht hoch, aber er lohnt sich, um eine fachliche Schnittstelle für das Museum herzustellen.

DIESE UND WEITERE ERFOLGSKRITERIEN ...

... betrachtet in Anwendung anhand eines Beispiels: Das Sportmuseum Marzahn-Hellersdorf in Berlin eröffnete im Sommer 2022 eine neue Dauerausstellung und schließt mit diesem Meilenstein den großen Anteil einer vollständigen Neukonzeption des Museums ab.

Das Museum ist durch einen Verein getragen, der als regionaler Dachverband für Sportvereine agiert. Finanziell besteht eine geringfügige aber stetige Finanzierung des Museums. Die Ausstellungsräumlichkeiten werden vom Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf gestellt.

Im Vorfeld der Neukonzeption erkannten die Verantwortlichen den Bedarf fachlicher Expertise. Durch eine Kooperation mit einer Berliner Hochschule ist es gelungen diese zu integrieren und Beratungsleistung in Anspruch zu nehmen. Eine fundierte Museums- und Ausstellungskonzeption wurde erarbeitet, ohne die das Beantragen von verschiedensten Förderungen oft zum Scheitern verurteilt ist.

Im Rahmen der Neukonzeption wurden große Teile der Sammlung aus der Ausstellung in ein neu eingerichtetes Depot umgezogen; die Ausstellung selbst konnte den etwas verschlafenen wirkenden „Sammelstubencharakter“ ablegen. Dem Museum ist es nicht zuletzt durch ein starkes Netzwerk gelungen, eine vollumfängliche Anschubfinanzierung durch die Berliner Lottostiftung zu erzielen. Mithilfe der fachlichen Beratung einer professionellen Ausstellungsagentur konnte das Museumsteam, das zu 95 Prozent aus Ehrenamtlichen besteht, die Beliebigkeit der Ausstellungsinhalten beseitigen und an der Sammlung orientierte Alleinstellungsmerkmale im Bereich *DDR-Sport* herausarbeiten.

In der neuen Ausstellungspräsentation gibt es keine lehrbuchmäßigen und chronologischen Abhandlungen von Geschichte, aber es werden interessante Verknüpfungen zur Gegenwart und Zukunft hergestellt. Damit erhoffen sich die Museumsmacher*innen das Interesse neuer Besucher*innen-Gruppen zu wecken.

Für die Zusammenarbeit im Museumsteam wurde eine neue *konstruktive* Fehlerkultur etabliert. Der bislang destruktive Umgang mit Fehlern (und darin mündende

Rechtfertigungen) wurden beendet. Der neue Umgang mit Fehlern ist geprägt von gemeinsamer Verantwortung. Das Museum nach seiner Neukonzeption präsentiert sich zur Eröffnung mit einer Ausstellung für die örtliche Sportcommunity und weitere Interessierte. Und es stellt sich bei Ansprachen potenziell neuer Förderer bewusst als kleines Museum dar, das ausgebaut und betreut werden will.

Daniel Heimbach
Fachdienstleiter
Fachdienst Museum und Archiv
Stadt Ludwigsfelde
Rathausstraße 3, 14974 Ludwigsfelde
Daniel.Heimbach@Ludwigsfelde.de

Anmerkungen

- 1 In diesem Beitrag werden kleinere Museen über die Anzahl der aktiven (ehrenamtlichen) Mitarbeiter*innen definiert und nicht nach der Größe der Sammlung oder etwa der dem Museum zur Verfügung stehenden Fläche.
- 2 **Institut für Museumsforschung** (Hrsg.), *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2019* (= *Materialien aus dem Institut für Museumsforschung*, Heft 75), Berlin 2021, hier: Abb. 08: Verteilung der Museen nach Museumsarten 2019, online unter: journals.ub.uni-heidelberg.de/index.php/ifmzm/issue/view/5496 (letzter Aufruf am 21. April 2022).
- 3 Leider hat die Sammlung keinen eigenen Auftritt. Bei Interesse können Sie sich an Armin Fourier von der Öffentlichkeitsarbeit Stadt Rauschenberg (a.fourier@rauschenberg.de, Telefon: 06425 9239-29) wenden.
- 4 Ebd.
- 5 Siehe: www2.selux.com/bel/de/unternehmen/leuchtenmuseum (letzter Aufruf am 21. April 2022).
- 6 Stellvertretend sei hier aufgeführt: **Deutscher Museumsbund und Konferenz der Museumsberatung in den Ländern** (Hrsg.), *Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzepts*, Berlin 2011, online unter: www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/leitfaden-museumskonzept-2011.pdf (letzter Aufruf am 25. April 2022).
- 7 Siehe: www.museum-digital.de/ (letzter Aufruf am 25. April 2022).

„Kleine“ Häuser – mehr als das kulturelle Gedächtnis

Von VERONIKA LEIKAUF



ABB. 1 — Der Herzogskasten — Stadtmuseum und Touristeninformation.
Foto: Klaus Dobmaier, © Stadt Abensberg.

Die meisten der deutschen Museen können als kleine Häuser bezeichnet werden. Auf Grund ihrer Größe, ihrer Sammlungsbestände oder auch der Qualität der Ausstellungen fallen sie in diese Kategorie. Im Gegensatz zu den großen und weithin bekannten Häusern werden sie meist nur in der Region wahrgenommen. Sie sind für ihre Träger ein Verlustgeschäft und müssen ihre Existenz vor den entsprechenden Ausschüssen rechtfertigen. Dafür wird viel Zeit und Kraft investiert — die besser zur musealen Arbeit genutzt werden könnte. Wie sieht also ihre Zukunft aus — in einer Gesellschaft, in der Wachstum das einzige Qualitätskriterium zu sein scheint?

WAS MACHT EIN MUSEUM ZUM KLEINEN MUSEUM?

Eine klare Definition des kleinen Museums ist nur schwer möglich. Es spricht vieles dafür, dass die landläufige Vorstellung eines solchen mit dem Typus des historischen Museums in ländlichen Regionen in vielen Punkten übereinstimmt.¹ Neben Ähnlichkeiten in der Sammlungsgründung und -entwicklung, den Schwerpunkten in der Ausstellung und Vermittlung und letztlich dem daraus gewachsenen Selbstverständnis eint die Museen in diesen meist kommunalen Kontexten ein weiterer Aspekt. Die Situation vieler dieser Häuser ist ähnlich — ähnlich prekär.² Denn die stetig wachsende Konkurrenz an digitalen Bildungsangeboten und Freizeitprogrammen lässt die Besuchszahlen sinken. So werden diese Museen zunehmend zu einem Kostenfaktor für Gemeinden und es werden Fragen laut, nicht zuletzt nach deren Notwendigkeit.

Um dem entgegenzuwirken, müssen die Häuser sich und ihr Selbstverständnis überdenken und ihr Auftreten in der Öffentlichkeit stärken, sie müssen sich öffnen. Was im ersten Moment klingt, als müssten sie ihre kompletten Grundsätze überdenken — und was für einige Kolleg*innen beängstigend erscheint — sollte als Chance verstanden werden, die Institution Museum, beziehungsweise die Unterkategorie Stadtmuseum, neu und entsprechend den zeitgenössischen Anforderungen auszurichten. Nehmen wir als Beispiel das Stadtmuseum Abensberg, das in seiner Entstehung stellvertretend für viele Museen dieser Gattung gesehen werden kann.³ Eine erste Sammel-

tätigkeit ist in den 1860er-Jahren auszumachen und lag in dem Wunsch begründet, das Vergangene zu bewahren. Zu dieser privaten Sammlung kam später die des Heimatvereins, der aus der gleichen Intention heraus entstand. Nach der Zusammenlegung der beiden Sammlungen und ersten, ehrenamtlich tätigen Museumsleitungen zog die Sammlung 2006 als Stadtmuseum Abensberg in den Herzogskasten. Seitdem sind dort eine Dauerausstellung und wechselnde Sonderausstellungen zu sehen. Begleitet wird diese Ausstellungstätigkeit durch ein wachsendes Veranstaltungsprogramm für verschiedene Zielgruppen. Doch ist das schon alles? Kann ein Museum, das nicht auf Grund seines Namens Besuch aus dem eigenen und dem weiteren Umkreis anzieht, sich so attraktiv halten? In einer Zeit, in der das Angebot an Freizeit-, aber mittlerweile auch an Bildungsprogrammen schnelllebig ist wie nie. Von Ausstellungen allein — und mögen sie noch so wissenschaftlich erarbeitet, hochwertig gestaltet und museumspädagogisch wertvoll sein — kann ein herkömmliches Stadtmuseum im ländlichen Raum, ein so verstandenes kleines Museum, sich nicht mehr dauerhaft behaupten. Die bereits genannten museumspädagogischen Angebote für Kinder sind sicherlich ein Anfang. Damit signalisiert das Museum eine gewisse Öffnung, in erster Linie für neue Zielgruppen, die als zahlende Kund*innen generiert werden sollen. Langfristig betrachtet kann es sich dabei lediglich um den ersten Schritt eines tiefgreifenden Prozesses handeln, bei dem es um mehr geht als Besuchszahlen,

Kleinere Museen



ABB. 2 — Herzstück der Museumspädagogik: Das Stadtmodell. Foto: Anton Mirwald, © Stadt Abensberg.



ABB. 3 — Dauerausstellung zum Handwerk. Foto: Anton Mirwald, © Stadt Abensberg.

nämlich darum, aus dem oftmals als tot empfundenen Museum einen lebendigen, einen sozialen Ort zu machen. Es muss den Besucher*innen mehr bieten als Ausstellungen. Es muss Raum bieten, Raum für Interaktion mit unterschiedlichen Akteuren: anderen Besucher*innen, Museumsmitarbeiter*innen, aber vor allem auch mit den Objekten, die bei aller Veränderung die Grund- und Ausgangslage aller Inhalte bleiben.

Doch wie das angehen? Hier gibt es sicher nicht die eine Lösung, hier ist Kreativität und auch Mut gefragt. Denn nicht immer sind Neuerungen gern gesehen, dennoch sie sind wichtig. Wichtig, um die Häuser zukunftsfähig zu machen.

VOM KLEINEN MUSEUM ZUM LOCAL PLAYER

Ein erster Schritt ist die Erhöhung der Sichtbarkeit des Museums. Eigene Erfahrungen haben gezeigt, wie erschreckend wenig Menschen von der Existenz des eigenen Stadtmuseums wissen. Unter anderem *hier* besteht Handlungsbedarf. Dafür kann folgender Gedanke ein Ansatzpunkt sein: Geschichte findet nicht nur im Museum statt — sondern überall. Warum nicht den Stadtraum in Ausstellungen und vor allem in Vermittlungsangeboten einbeziehen? Warum nicht eine kombinierte Museums- und Stadtführung anbieten, die den Besucher*innen Verbindungen zwischen der Geschichte und ihrer alltäglichen Umgebung aufzeigt? Neben der personellen Vermittlung bieten vor allem die digitalen Medien hier Möglichkeiten: So kann umgekehrt der Stadtraum ins Museum geholt werden. Auf Fotos und in kleinen Filmsequenzen können zum Beispiel Vergleiche zwischen historischen und zeitgenössischen Stadtbildern gezogen werden. Entwicklungsprozesse können so bildlich dargestellt und für mehr Besucher*innen begreifbar gemacht werden.

Eine weitere Maßnahme, gegen die sich noch immer viele Kolleg*innen auf Grund ihres Selbstverständnisses als reine Bildungseinrichtung wehren, ist die Zusammenarbeit mit dem Tourismus.⁴ Diese ist für die Kommunikation nach außen ein wichtiger Faktor, denn hier können Synergien, zum Beispiel bei der Werbung, genutzt werden. Darüber hinaus werden in Tourismusbüros große lokale Veranstaltungen umgesetzt — eine bessere Werbefläche kann es kaum geben. Auch wenn die Besucher*innen eines Stadtfests mit der Intention kommen, sich auf dem Festplatz zu amüsieren: Mit einem kleinen Stand, einem interessanten Angebot kann man sie zunächst aufmerksam machen und in einem persönlichen Gespräch

von einem Besuch im eigenen Haus überzeugen. Diese Ebene — nämlich besagtes persönliches Gespräch — ist in der sozialen Umgebung kleiner Häuser mit das wichtigste Kommunikationsmittel in der Außendarstellung. Alle Museumsmitarbeiter*innen müssen die Offenheit ihres Hauses leben und müssen die Bereitschaft signalisieren, auf Wünsche bezüglich Themen und Angeboten einzugehen und diese umsetzen. Sie müssen die Verantwortlichen anderer gesellschaftlicher Akteure, von Bildungseinrichtungen, Kirchen, Vereinen et cetera ansprechen, deren Anforderungen an das Museum in Erfahrung bringen und sie an der Kultur und deren Gestaltung teilhaben lassen. So kann sich ein städtisches Museum bei aller Konkurrenz etablieren und mit der Gesellschaft vor Ort verändern.

Veronika Leikauf
Museumsleitung
Stadtmuseum Abensberg
Stadtplatz 1, 93326 Abensberg
Veronika.leikauf@abensberg.de

Facebook: [StadtmuseumAbensberg](#)
Instagram: [stadtmuseum_abensberg](#)

Anmerkungen

- 1 Dieser Typus wiederum kann auf Grund von kleinen Unterschieden in der Entwicklung weiter differenziert werden. Gesa Büchert, *Schauräume der Stadtgeschichte. Städtische Heimatmuseen in Franken von ihren Anfängen bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs*, Berlin und München 2011.
- 2 Vor allem die pandemische Lage der letzten beiden Jahre hat die Museen viele Besucher*innen gekostet. Diese stiegen in besagtem Zeitraum zwangsweise auf digitale Angebote um — die sich kleine Häuser zum Beispiel auf Grund ihrer personellen Situation oder der technischen Ausstattung nicht leisten können. **Staatliche Museen zu Berlin — Preußischer Kulturbesitz** (Hrsg.), *Besuchszahlen der Museen in Deutschland im ersten Corona-Jahr 2020*, online unter: www.smb.museum/nachrichten/detail/institut-fuer-museumsforschung-besuchszahlen-der-museen-in-deutschland-im-ersten-corona-jahr-2020/ (letzter Aufruf am 13. April 2022).
- 3 Die ausführliche Geschichte der Sammlungen und deren Genese als Stadtmuseum in der kostenfreien Publikation: **Stadt Abensberg** (Hrsg.), *Herzogskasten. Touristeninformation — Stadtmuseum Abensberg*, Abensberg 2006.
- 4 Diverse Publikationen und auch Veranstaltungen, die in der letzten Zeit zu diesem Thema veröffentlicht und abgehalten wurden, zeugen von der Aktualität des Themas und auch von der steigenden Offenheit beider Seiten.

Vom Museum zur Lernwerkstatt

DIE VERZÄHNUNG VON HEIMATMUSEUM
UND ZUKUNFTSWEISENDEN THEMEN

Von JOHANNES KEMPF



ABB. 1 — Lernort für die Bereiche Nachhaltigkeit und Ökologie: Die einzelnen Bereiche des Heilkräutergartens sind den menschlichen Organen zugeordnet. Foto und ©: Johannes Kempf.

Das Museum für bäuerliche Arbeitsgeräte in Bayreuth geht auf die Sammlung des Studiendirektors Günter Schmidt (1922–2002) zurück, der ab den 1950er-Jahren passendes Anschauungsmaterial für das damals im Lehrplan für landwirtschaftliche Berufsschulen verankerte Fach *Geschichte der Landwirtschaft* sammelte. Mit dem Bezirk Oberfranken als Träger konnte seine umfangreiche Sammlung 1975 im historischen Lettenhof untergebracht und als Museum für bäuerliche Arbeitsgeräte eröffnet werden. In den folgenden Jahren wurde die Sammlung intensiv erweitert und das Museumsgelände baulich ergänzt.

Günter Schmidt betrieb das Museum vorrangig unter dem Gesichtspunkt, die alten bäuerlichen Arbeitsweisen Schüler*innen in leicht verständlicher Form nahe zu bringen. Es war also in erster Linie ein Museum, das für den schulischen Bereich konzipiert wurde. Die zwei Hauptarbeitsfelder waren für den Museumsleiter das Sammeln historischer bäuerlicher Arbeitsgeräte aus der Region, wobei es die Hauptunterteilungen Land- und Hauswirtschaft gab, und die Arbeitsgeräteforschung. Während das Gelände des Lettenhofs sich als beliebter Ort für Märkte und Feste etablierte und zum festen Bestandteil des Bayreuther Veranstaltungskalenders wurde, wurde für Kinder und Jugendliche in den letzten Jahren der Zugang zu ihnen unbekanntem Themen und Techniken — wie etwa der Butterherstellung oder Flachsverarbeitung — immer schwerer. Viele junge Besucher*innen wurden durch die Vielzahl an in ihrer Funktion unbekanntem Exponaten überfordert. Um den Wert der Ausstellung zu festigen und deren Relevanz deutlicher zu machen, wurden über die Jahre neue Methoden der Vermittlung notwendig.

Oberfranken ist eine der ältesten Museumslandschaften Deutschlands. Mit etwas mehr als 200 musealen Einrichtungen verfügt der Regierungsbezirk über eine Vielzahl an Museen, darunter große überregional bedeutende Einrichtungen wie die Kunstsammlungen der Veste Coburg oder das Staatliche Museum für Porzellan in Selb

und Hohenberg an der Eger, aber auch viele kleinere und mittlere Museen. Aber gerade diese Einrichtungen sind es, die in die Fläche wirken. Seit jeher sind diese Museen auch soziale Orte.

Um ihren Wirkungskreis zu festigen, sind von jeher gezielte Vernetzungen und nachhaltige Kooperationen in der Region notwendig. Dabei spielen auch die Bedürfnisse der Schulen in der nahen Umgebung eine große Rolle. Darauf einzugehen und mit gezielten, flexiblen Angeboten Museen zu einem Aktionsraum zu transformieren, der sich zum festen Bestandteil benachbarter Bildungs-



ABB. 2 — Der Lettenhof — Wohnstallhaus aus dem Jahr 1745. Foto und ©: Johannes Kempf.



ABB. 3 — Blick in die Ausstellung: Wäschehygiene in früherer Zeit. Foto und ©: Johannes Kempf.

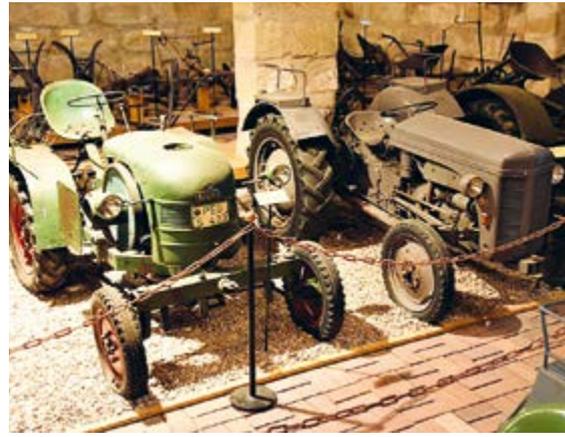


ABB. 4 — Traktoren im Erdgeschoss der historischen Scheune. Foto und ©: Johannes Kempf.

einrichtungen entwickelt, ist der Leitgedanke dem auch die Neuausrichtung des Museums für bäuerliche Arbeitsgeräte folgt.

Im Jahr 2019 kehrte deshalb das durch LEADER¹ und die Oberfrankenstiftung geförderte Projekt *Lernwerkstatt — Museum und Schule* zu den Ursprüngen zurück und versucht, die Sammlung wieder explizit für Schüler*innen nutzbar zu machen und das Museum an die Bedürfnisse der jungen Generation anzupassen. Die Herausforderung im Projekt *Lernwerkstatt* liegt darin, die Lebensrealität der Jugendlichen und die Gegebenheiten des Museums für bäuerliche Arbeitsgeräte auf einen Nenner zu bringen. Wissensstand und Interessen der Schüler*innen haben sich seit Museumseröffnung 1975 stark verändert, die thematischen Voraussetzungen der Einrichtung und seine Sammlung sind hingegen gleichgeblieben. Diese Differenz lässt sich jedoch leicht überwinden, da ausgehend von den Museumsexponaten und dem Lettenhof als naturnahem Gelände zukunftsorientierte Themen angesprochen werden können, die für die heutigen Jugendlichen von großer Relevanz sind, welchen aber in den 1970er-Jahren noch wenig Beachtung geschenkt wurde. Nachhaltigkeit und Umweltbildung, Gesundheit, Ernährung und Konsumverhalten rücken nun in den Fokus. Dies bedeutet aber nicht, dass die Sammlung mit ihren historischen Exponaten in den Hintergrund gerät. Gerade die Arbeitsgeräte der Land- und Hauswirtschaft bieten zahlreiche Anknüpfungspunkte, die thematisch den Nerv der Zeit treffen, aber gleichzeitig zurück zu den Wurzeln führen. Analog dazu spielen nach wie vor die Themenkomplexe *Handwerk* und *Landwirtschaft* eine zentrale Rolle, wobei neben dem geschichtlichen Erfahrungsraum

die Aneignung praktischer Kompetenzen einen Schwerpunkt bildet.

Konkret fokussiert sich das Projekt auf drei verschiedene Module, die thematisch und methodisch auf unterschiedliche Weise den Kerngedanken der Lernwerkstatt umsetzen und deren Ergebnisse am Ende der Projektphase anhand von Leitfäden und Fortbildungen an die oberfränkischen Museen weitergegeben werden.

HEILKRÄUTERGARTEN

Das erste Modul konzentriert sich auf das Außengelände des Museums und bezieht es verstärkt thematisch in die Museumsarbeit ein, indem es zum Lernort für die Bereiche *Nachhaltigkeit* und *Ökologie* wird. Dabei war die Anlage eines Heilkräutergartens, in dem die Pflanzen nach ihrer Wirksamkeit für die verschiedenen menschlichen Organe gruppiert wurden, ein Meilenstein. Das Leitmotiv für den Grundriss des Gartens bildet das Symbol der Medizin und Heilkunde, die Äskulapnatter. Als schmaler Pfad schlängelt sie sich um den Hauptweg und begrenzt somit einzelne Flächen, die für verschiedene Wirkungsbereiche bestimmt sind, wie etwa Leber und Galle, Magen und Darm, Atemwege oder Herz und zentrales Nervensystem. Es wurden 65 verschiedene Arten von Kräutern und Blumen ausgewählt und insgesamt 276 Pflanzen gepflanzt. Der Kräutergarten wird zum Ausgangspunkt für zahlreiche museumspädagogische Angebote und ermöglicht ein Kennenlernen und Erleben von Heilpflanzen mit allen Sinnen. Die Beschilderung für die Anlage wurde 2020 mit dem P-Seminar² *MuseumsHeilkräuterGarten* des Gymnasiums Christian-Ernestinum in Bayreuth realisiert, die in Zukunft eine selbstständige

ABB. 5 — Das historische Backhaus wurde gemeinsam mit Schulklassen wieder in Betrieb genommen.
Foto und ©: Jan Ehlenberger.



oder angeleitete Auseinandersetzung von Schüler*innen mit dem Anbau, der Nutzung und der Verarbeitung von Heilkräutern ermöglichen soll.

Unter dem Titel *Alltagskompetenzen und Lebensökonomie* sind im bayerischen *LehrplanPLUS* Projekttag veranstaltet, die Bereiche wie *Gesundheit* und *Umweltverhalten* beinhalten. An sie kann man in Zukunft mit dem Garten in praktischer Weise anknüpfen, indem Schüler*innen sich mit dem traditionellen Wissen über die Pflanzenheilkunde beschäftigen und mehr zur wissenschaftlich erforschten Wirkungsweise der Pflanzen erfahren.

REGIONALES HANDWERK

Die zweite Säule der Lernwerkstatt sind die Aktionen und Projekttag zum Thema Handwerk, bei denen die Vermittlung von praktischen Kompetenzen im Vordergrund steht. Dabei sollen von Anfang an Bezüge zu technischen und physikalischen Phänomenen aus dem MINT-Bereich geschaffen werden, da diese in heimatkundlichen und regionalen Museen meist eher unterrepräsentiert sind. Regionales Handwerk soll durch das Projekt der Lernwerkstatt erhalten und vermittelt werden. Dies gelingt wiederum durch die Anbindung an Themen, die am Puls der Zeit angesiedelt sind. Ein großer Teil der Sammlung des Museums für bäuerliche Arbeitsgeräte widmet sich etwa der Flachsverarbeitung. In Workshops zu diesem Bereich werden Schulklassen jedoch nicht nur mehr über

den Weg der Flachsfaser zum fertigen Stoff erfahren können. Ausgehend vom historischen Handwerk wird der Bogen gespannt zu Themen wie *fairer Mode*, *Upcycling* und *Nachhaltigkeit*, wodurch den Jugendlichen die Sinne für kritische Themen geschärft werden.

Externe Kooperationspartner*innen sind als Expert*innen wichtige Begleiter bei den Projekten zum Thema Handwerk. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn das historische Backhaus auf dem Museumsgelände zu neuem Leben erweckt wird. In Video-Exkursen, die vom Team der Lernwerkstatt produziert werden, gibt ein regionaler Bäcker einen Einblick in die Backtradition in Oberfranken und erläutert Geschichte und Hintergrund von althergebrachten Rezepten. Gleichzeitig entstehen mit dem Expert*innen Tutorials, die als jugendgerechter Videoclip praktische Anleitungen zur Herstellung von Sauerteig oder zum Backen von fränkischem Bauernbrot liefern. Diese kurzen Videos bewahren Wissen und lassen die Expert*innen — wenigstens virtuell — zu Wissensvermittler*innen in den Workshops der Lernwerkstatt werden und können ebenso als digitale Formate in Schulen und anderen Museen eingesetzt werden.

VON SCHÜLER*INNEN FÜR SCHÜLER*INNEN

Das dritte Modul in der Reihe der Säulen der Lernwerkstatt ist das sogenannte *Museum für Schüler*. In diesem Bereich stehen Eigenaktivität und Partizipation im

ABB. 6 — Mit dem Cyanotypie-Verfahren werden Heilkräuter auf Aquarellpapier belichtet. Foto und ©: Johannes Kempf



Mittelpunkt, wenn die Sammlung des Museums nach den Interessen der Schüler*innen zusammen mit den Projektmitarbeiter*innen neu strukturiert und nutzbar gemacht werden soll. Geschichten hinter den Objekten, kulturelle Besonderheiten und frühere Lebenswelten sollen anhand der Sammlungsobjekte erlebbar gemacht werden. Durch die Beschäftigung mit den Objekten wird es den Jugendlichen ermöglicht, einen Blick hinter die Kulissen des Museums zu werfen und sich aktiv an der kuratorischen Arbeit und der Entwicklung des Sammlungskonzepts zu beteiligen. So sind die Schüler*innen direkt eingebunden, wenn die Unterscheidung der musealen Sammlungsobjekte in unterschiedliche Verwendungsbereiche vorgenommen wird. Objekte von musealer Relevanz werden für die Ausstellung eingeplant, Objekte mit besonderem Bezug zu den thematischen Schwerpunkten der Lernwerkstatt werden zum Fundus für Pop-up-Ausstellungen für Workshops und Projektstage. Einige Sammlungsgegenstände werden auch für die Verwendung in der Museumspädagogik vorgesehen und so zu Hands-on-Objekten mit „einkalkuliertem“ Verschleiß, mit denen sich experimentieren lässt und praktische Kompetenzen entwickelt werden können. Durch das Benutzen von Sammlungsgegenständen in der Museumspädagogik steht die Lernwerkstatt nicht für trockene Wissensvermittlung, sondern für das Lernen durch begreifen.

FAZIT

Durch das Projekt *Lernwerkstatt — Museum und Schule* wird dem Museum für bäuerliche Arbeitsgeräte die Chance gegeben, sich zu einem Lernort zu transfor-

mieren, der in innovativer Weise eine Verzahnung von Heimatmuseum und zukunftsweisenden Themen und Methoden realisiert. Dass dies möglich ist, ohne die Sammlung als den Kern der Einrichtung zu vernachlässigen, zeigen die angestoßenen Module, die bereits in Ferienprogrammen oder in Kooperation mit Schulen erfolgreich durchgeführt wurden. Durch seinen Pilotcharakter, die exemplarische Vorgehensweise und die geplante Multiplikatorenfunktion unterstützt das Projekt auch kleinere Museen in der Region.

Johannes Kempf
 Museum für bäuerliche Arbeitsgeräte
 Bezirk Oberfranken
 Adolf-Wächter-Straße 17, 95447 Bayreuth
johannes.kempf@bezirk-oberfranken.de
www.bezirk-oberfranken.de

Anmerkungen

- 1 LEADER (Liaison Entre les Actions de Développement de l'Économie Rurale), der Europäische Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums. Hier investiert Europa in die ländlichen Gebiete. Mitfinanziert durch den Freistaat Bayern im Rahmen des Entwicklungsprogramms für den ländlichen Raum in Bayern 2014–2020.
- 2 Das P-Seminar (Projekt-Seminar zur Studien- und Berufsorientierung) ist Teil der gymnasialen Oberstufe in Bayern. Es soll die Schüler bei ihrer Studien- und Berufswahl unterstützen. Ziel ist es, sie auf die Anforderungen von Hochschule und Berufswelt vorzubereiten.



Die Global API vernetzt Sie jetzt smart mit globalen Online-Ticketing-Anbietern

Sind Sie bereits Partner von GetYourGuide, Bookingkit, PTS, CTS Eventim etc. oder denken über eine künftige Vernetzung nach? Das Software System von Beckerbillett bietet mit der Global API Schnittstelle eine effiziente Kommunikation und macht Ihren Ticketverkauf noch effizienter.



Haltung!

STARKE KOMMUNIKATION, GROSSES ENGAGEMENT
UND VIEL LEIDENSCHAFT

Von STEPHAN MANN



ABB. 1 — Blick in die Sammlung mit Auke de Vries, Katharina Hinsberg, Günter Uecker und Adolf Luther.
Foto: Stephan Mann, © Museum Goch.

Wann gilt ein Museum eigentlich als klein? Ist dies überhaupt die richtige Frage, oder sollte es uns nicht vielmehr interessieren, mit welcher Haltung ein Museum in die Öffentlichkeit tritt? Mit welchen Schwächen und mit welchen Stärken müssen und können kleinere Museen leben und arbeiten? Im letzten sind es das Engagement und die Leidenschaft, die Qualität der Kommunikation und der gesellschaftlichen Relevanz, die über Groß oder Klein entscheiden: Klein ist, wer sich klein macht.

Ist das kleine Museum nun klein, weil es wenig Ausstellungsfläche oder wenig Personal hat? Ist es klein, weil sein Sammlungsbestand gering ist? Oder aber ist das sogenannte kleine Museum klein an Ideen, klein an Inspiration, klein an Mut?

Vor dem Hintergrund dieser Fragen steht das Motto unseres Hauses: Klein sein — nicht klein denken! oder: Wie gelingt es, ein „kleines“ Museum heute so aufzustellen, dass es aus dem Schatten der oberflächlichen Außenbespiegelung (klein = bedeutungslos) herauszutreten vermag mit dem Ziel, einen eigenen Platz innerhalb einer Museumslandschaft selbstbewusst einzunehmen und ein eigenes Profil zu entwickeln? Der niederländische Künstler Cees Andriessen formulierte dies einmal so: „*Kleine Museen sind für die Liebhaber, die großen sind für jedermann*“.¹

KOMMUNIKATION ALS KERNKOMPETENZ

Für die Bestimmung des eigenen Standorts ist es von zentraler Bedeutung, immer wieder die Frage nach der grundsätzlichen Bedeutung des Museums neu zu stellen. Was definiert das eigene Haus, was macht es innerhalb der Museumslandschaft einzigartig, was sind seine Stärken und natürlich auch, was sind die Schwächen? Dieser Dialog muss immer wieder geführt und moderiert werden, Selbstverständlichkeit gibt es nicht. Deshalb ist eine der Schlüsselqualifikationen in diesem Prozess die Kommunikation und zwar gleichermaßen nach außen wie nach Innen.

Im Gespräch nach außen gilt es, die Bedeutung und gesellschaftliche Relevanz des Museums mit allen

Kräften der Kommune, der Region und des Landes zu führen. Der Dialog mit der Politik und den verantwortlichen Kräften ist kein „notwendiges Übel“, vielmehr bildet dieser Austausch den Grundstein für ein lokales Museum innerhalb des demokratischen Lebens. Das Gespräch nach außen sollte von Leidenschaft für die Sache erfüllt sein. Es ist ein Gespräch auf Augenhöhe, nicht aus einem vermeintlichen intellektuellen Elfenbeinturm heraus. Wir müssen immer wieder neu heraustreten aus unserer Blase und nicht müde werden zu erklären, warum das, was wir tun, relevant für unsere Gesellschaft und jeden Einzelnen ist.

Das Gespräch darf sich nicht auf finanzielle Fragen reduzieren. Im Letzten geht es selten nur ums Geld. Wir möchten die Verantwortlichen in der Politik mitreißen und



ABB. 2 — Museumsansicht mit Eingangsbereich.

Foto: Archiv Museum Goch, © Museum Goch.

mitnehmen bei unseren Ideen. Final geht es stets um das Gleiche, wir vermitteln Kunst und Kultur als einen existenziellen Baustein unserer freiheitlichen Gesellschaft. Die Gespräche nach innen beziehen sich auf das Team der Kolleg*innen. Sie alle mitzunehmen ist ein kontinuierlicher Prozess. Insbesondere in kleinen Teams gibt es kaum Nischen, in denen man abtauchen kann. Die Hierarchien sind meist sehr durchlässig und es gibt selten eine stringente Aufgabenverteilung. Eine Freistellung eines Kurators für eine Ausstellung ist eine Illusion. Im Gegenzug wachsen die wissenschaftlichen Anforderungen und es wird immer schwieriger und komplexer, Schritt zu halten mit den Großen. Dies lässt das tägliche Arbeiten oft zu einer logistischen wie auch emotionalen Herausforderung werden.

Grundlage für den Diskurs nach innen wie nach außen ist die Haltung des Museums und seines Teams. Im Zentrum unseres Hauses in Goch stehen die Künstler*innen. Ihre Ideen und künstlerischen Ansätze zu vermitteln, ist unser Antrieb. Die Konzeption von Ausstellungen bildet hier nur eine Facette für die gemeinsame Arbeit. Viel weitreichender und nachhaltiger ist der Aufbau eines Netzwerkes mit den Kunstschaffenden, um ihnen auch langfristig ein Partner zu sein. Dieser Ansatz ist eine ganz besondere Qualität der kleineren Institutionen und er bildet gleichsam ein wichtiges Fundament für deren Zukunft.

DREI SÄULEN FÜR EIN MUSEUM

Im Besonderen für die kleineren Häuser stellt das kommunale Budget eine ständige Herausforderung dar. Es ist deshalb von elementarer Bedeutung, dass sich die Museen finanziell für die Zukunft klug aufstellen: Klein sein, bedeutet nicht, klein zu denken. Im Gegenteil, gerade in Zeiten schwieriger kommunaler Haushalte, kann sich das Museum nicht auf bestehende Strukturen verlassen. Kreative Ansätze und viel Phantasie sind gefragt, um die eigene Institution finanziell gut ausgestattet in die Zukunft zu führen. In Goch setzen wir dabei auf ein Drei-Säulen-Modell: kommunale Verantwortung, Museum & Freunde e. V. und Kunststiftung Goch. Dabei geht es um die finanzielle und ideelle Unterstützung des Museums und seiner Aufgaben in den kommenden Jahren. In meinen Augen bleibt insbesondere für die kleineren und mittleren Häuser die Kommune als politischer und demokratisch legitimer Träger unverzichtbar. Innerhalb der traditionellen Vereinsstrukturen unserer Mu-



ABB. 3 — Blick in den Ausstellungsraum mit Werken von Harald Fuchs. Foto: Harald Fuchs, © Museum Goch.

seums- und Fördervereine lassen sich nicht alle finanziellen Herausforderungen angehen. Mit der Gründung einer eigenen Kunststiftung konnten wir seit 2008 mit engagiertem privatem Engagement dieses Finanzmodell ausbauen und auf breite Füße stellen. Die unabhängige, bürgerliche Stiftung genießt sehr hohes Vertrauen in der Gesellschaft. Dies wird vor allem im Gespräch mit potenziellen Zu-Stiftern deutlich. Der Umgang mit Nach- und Vorlässern kann über die Zukunft eines kleineren Hauses mitentscheiden, vor allem, weil sich der Ankaufsetat der Träger kontinuierlich reduziert. Hier bietet eine privatrechtliche Stiftung klare Vorteile.

2015 konnten wir dank unserer Kunststiftung eine umfangreiche private Sammlung rheinländischer Kunst der letzten 40 Jahre als Geschenk entgegennehmen. Mit der *Sammlung Neumann* erweiterten wir das Fundament unserer Sammlung beträchtlich und stellen uns mit einem noch ungehobenen Potenzial an künstlerischen Arbeiten inhaltlich gut für die Zukunft auf.

EIN MITEINANDER VON ZENTRUM UND PERIPHERIE

Bei aller Leidenschaft und allem persönlichem Engagement, ein kleineres Museum bedeutet auch, weniger Personal sowie zu wenig Raum für die stetig zunehmenden und anspruchsvolleren inhaltlichen Aufgaben zu haben. Allein die Programme in den Bereichen *Vermittlung* und *Digitalisierung* sind in den letzten Jahren überproportional gestiegen.² Hier kann der Personalbestand nicht Schritt halten, zumal diese Verantwortung meist bei den kommunalen Trägern liegt. Die Konsequenz lautet: Die Schere zwischen den großen Flaggschiffen



ABB. 4 — Ein ganz besonderes Vermittlungsformat:
KidsOpening mit Museumsmitarbeiterin Jasmin Schöne.
Foto: Zhenia Couso Martell, © Museum Goch.

und den kleineren und mittleren Häusern wird in Zukunft größer werden. Einerseits muss das Museum die neuesten Herausforderungen, die als Standards von den Großen gesetzt werden, bedienen (zum Beispiel Social Media, Digitalisierung der Sammlung, Nachhaltigkeit), andererseits ist dies personell und räumlich nicht zu leisten. Die Konsequenzen liegen auf der Hand: zurückgehende öffentliche Präsenz und Wahrnehmung in den Medien und damit verbunden eine nur selten wahrgenommene inhaltliche Positionierung. Hier ist es wichtig, dass die Politik klare Signale zum Bestand auch der kleineren Häuser setzt.

Dabei begann die Zeit digitaler Vernetzung mit der Verheißung, dass dies insbesondere den Museen in der Provinz zu Gute kommt. Dies war zu Beginn der Social-Media-Revolution auch zweifellos der Fall. Eine gute Homepage, gute Social-Media-Kanäle und permanente Präsenz veränderten die Wahrnehmung nach außen. Dies bescherte uns neue digitale Besucher*innen-Gruppen. Aber auch hier werden wir das Rennen verlieren, wenn wir nicht gegensteuern. Zu kleine Budgets für

Soft- und Hardware sowie für Personal, machen es immer schwerer die notwendigen Innovationen umzusetzen. Aber es ist dies ein Klagen auf hohem Niveau und es ist wichtig, dass man sich erst gar nicht auf den Wettlauf zwischen Hase und Igel einlässt. Vielmehr ist es entscheidend, die räumliche Größe und geografische Lage nicht als einschränkend wahrzunehmen. Es ist wichtig, den eigenen Standort anzunehmen und die Chancen, die gerade hierin liegen, zu nutzen sowie die potenziellen Möglichkeiten auszuschöpfen und immer wieder neu das Limit von finanziellen, baulichen, aber auch personellen Grenzen auszuloten und auszureizen. Eine unvergessliche *Nacht im Museum*, die wir beispielsweise für Grundschulklassen seit über 15 Jahren anbieten, ist zweifellos in einem kleineren Haus leichter durchzuführen. Inmitten von Werken von Picasso oder Matisse ist dies unmöglich. Auch die örtliche Nähe zu den Schulen, Kindergärten und anderen Bildungseinrichtungen hilft bei vielfach unkomplizierten bis hin zu spontanen Begegnungen, durch die eine Identifikation für die großen und kleinen Bürger*innen mit dem Museum leicht ermöglicht wird. Das Museum wird auf diese Weise spielerisch und ohne Hürden als Ort inmitten der Gesellschaft wahrgenommen und respektiert. Die Idee eines dynamischen, engagierten und offenen Museums, das seinen Auftrag des Bewahrens kultureller Identitäten und des gesellschaftlichen Diskurses gerecht wird, lässt uns an die einzigartige Vielfalt der deutschen Museumslandschaft glauben, als ein Miteinander von Groß und Klein, von Zentrum und Peripherie.

Dr. Stephan Mann
Direktor
Museum Goch
Kastellstraße 9, 47574 Goch
stephan.mann@goch.de
twitter: [@museumgoch](https://twitter.com/museumgoch)
facebook: [Museum Goch](https://www.facebook.com/MuseumGoch)
instagram: [@museumgoch](https://www.instagram.com/museumgoch)

Anmerkungen

- 1 Vgl. hierzu: Stephan Mann (Hrsg.), *Museum Goch: Täglich geöffnet*, Petersberg 2006, S. 10 f.
- 2 Vgl. hierzu: Museum Goch (Hrsg.), *Eine Geschichte von Leidenschaft und Freundschaft. Die Geschichte der Gocher Kinderedition*, Goch 2018.

Wilde Museen

zähmen?

WARUM DIE QUALITÄT EINES MUSEUMS
KEINE FRAGE DER GRÖSSE IST

Von THOMAS OVERDICK



ABB. 1 — Zertifizierte Wildheit. Über dem Gästebuch im Historischen Museum Hellental hängen stolz präsentiert zwei Weiterbildungs-Zertifikate der ehrenamtlichen Museumsmacher*innen Klaus Weber und Christel Schulz-Weber.

Foto: Thomas Overdick, © Museumsverband für Niedersachsen und Bremen.

Wann ist ein Museum ein Museum? Können museumsfachliche Standards gleichermaßen für Museen jeder Größe gelten? Immer wieder wird auf die besonderen, scheinbar nicht messbaren Qualitäten kleiner, mitunter *wilder* Museen verwiesen, die grundlegend verschieden von denen größerer, wissenschaftlicher Museen seien. Im Folgenden möchte ich vor dem Hintergrund der Debatte um eine neue Museumsdefinition das Wesen und die Potenziale kleiner Museen in Relation zu den *Standards für Museen*¹ reflektieren und aufzeigen, dass die Qualität eines Museums keine Frage der Größe ist. In diesem Sinne sollten die *wilden* Museen auch nicht gezähmt, sondern in ihrer Rolle als zentrale Kulturakteure vor Ort und ihrer inhärenten Qualität als *Dritte Orte* gestärkt werden.

BESONDERE QUALITÄTEN

Der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen definiert ein „kleines Museum“ als „eine öffentlich zugängliche Einrichtung, die — ehrenamtlich oder maximal mit zwei Vollzeitstellen geführt — eine oder mehrere Sammlungen von historischen oder gegenwärtigen Artefakten oder Naturobjekten in Ansätzen erkennbar didaktisch aufbereitet präsentiert.“² Allein in Niedersachsen gehören von den rund 700 Museen im Land über 78 Prozent der Gruppe der kleinen Museen an. Die meisten finden sich im ländlichen Raum und werden ehrenamtlich geführt.³ Schon seit den 1920er-Jahren pendelt die Wahrnehmung und Beurteilung kleiner Museen zwischen Skepsis und Wertschätzung, wobei die Kritik an „verstaubten Heimatmuseen“, „banalen Sammelsurien“ und „überfrachteten Rumpelkammern“ überwiegt.⁴ Die Kulturanthropologin Angela Jannelli hat sich eingehend mit der Praxis von Amateurmuseen befasst und arbeitet in Anlehnung an Claude Lévi-Strauss' Theorie des *wilden Denkens* mit dem Begriff des *wilden Museums* eine „eigenständige, nicht-wissenschaftliche Form“ des Museummachens heraus.⁵ Sie erkennt das *wilde Museum* als „eigenständige Museumsform“ an, „die außerhalb des wissenschaftlichen Systems liegt und die folglich nach einem eigenen System bewertet werden muss.“⁶

Die Museumsberaterin Beate Bollmann identifiziert vier Qualitätsfelder kleiner Museen: Als erste Qualität beschreibt sie die *Räume und ihre Atmosphäre*, die durch Kleinheit und Enge geprägt seien, dadurch aber auch gemütlich, behaglich und privat wirken würden, was durch die Anmutung des „*liebevoll (Selbst-)Gemachten*“ und die vielfältigen Sinneseindrücke der dicht arrangierten Ausstellungen unterstrichen würde. Die offen zugängliche Präsentation der Exponate und die häufig erhaltene und vorgeführte Funktionstüchtigkeit technischer Objekte trage ebenfalls zu dem emotionalen Raumerlebnis kleiner Museen bei. Als zweite Qualität benennt Bollmann den *Einsatz von Erfahrungswissen*. Wesentliches Merkmal der Vermittlung in kleinen Museen sei die persönliche Führung durch engagierte Aktive, deren lebensweltliches Erzählen nicht nur anschaulich und verständlich wirke, sondern auch einen hohen Unterhaltungswert habe. In der dialogischen Interaktion mit den Zuhörenden werde dabei ein Gefühl von Nähe und Vertrautheit hergestellt. Als drittes Qualitätsmerkmal arbeitet Bollmann die organisatorischen Stärken kleiner Museen als *Pionierorganisationen* heraus, die, motiviert und getragen vom Enthusiasmus einer Gründungsidee, meist von Flexibilität, Improvisationsvermögen, flachen Hierarchien, enger

ABB. 2 — Gute Erzählung. Klaus Weber führt durch die Sammlungspräsentation *Zeit:Sprünge* im Historischen Museum Helmlental und gibt schlaglichtartig Einblicke in die Geschichte und den Alltag der von Glashütten, Waldarbeit und Landhandwerk geprägten Region des Sollings im Weserbergland. Foto: Thomas Overdick, © Museumsverband für Niedersachsen und Bremen.



Zusammenarbeit und direkter Kommunikation geprägt seien, aber nicht selten dabei die Dominanz einer autoritären Führungsfigur aufweisen würden. Der Pioniergeist kleiner Museen ist, so die vierte Qualität, zugleich Ausdruck einer *zivilgesellschaftlichen Organisation*, an der viele unterschiedliche Akteur*innen beteiligt sind, die im Idealfall von einer offenen, wertschätzenden Grundhaltung geprägt seien.⁷

KLEINE MUSEEN ERNST NEHMEN

Ähnlich wie Jannelli kommt auch Bollmann zu dem Schluss, dass die Qualität kleiner Museen mit den „*derzeit im Museumsbereich angewendeten Qualitätsmaßstäben* [...] *weder messbar noch prüfbar*“ sei.⁸ Sie hält die Umsetzung der international anerkannten Grundsätze und Richtlinien zum musealen Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln für kleine Museen nicht nur für nicht erreichbar, sondern hinsichtlich ihres Profils sogar für schädlich.

Diese Kritik ist nicht neu. In der Förderung museumsfachlicher Professionalisierung, die seit den 1980er-Jahren gezielt durch die Museumsämter, -verbände und -beratungsstellen vorgenommen wird, sahen manche Museumstheoretiker schon früh die Gefahr zunehmender „*Schematisierung*“, „*Uniformierung*“ und „*Eintönigkeit*“, die letztlich zu „*Museen nach Vorschrift*“ führen würde.⁹

Tatsächlich erheben die 2006 vom Deutschen Museumsbund und ICOM Deutschland vorgelegten *Standards für Museen* den Anspruch, „*alle Museen im Sinne der ICOM-Definition anzusprechen, gleich welcher Gattung und Größe*“.¹⁰ In diesem Sinne definiert das Papier auch ausdrücklich keine „*Mindest*“-Standards, die Kriterien der Operationalität, Reliabilität und Validität gerecht werden.¹¹ Vielmehr wurde angestrebt, „*den Museen Orientierungspunkte vorzulegen, die einen ständigen Entwicklungsprozess fördern sollen*“.¹² Der relativ große Anteil kleiner Museen, die in Niedersachsen und Bremen mit dem Gütesiegel ausgezeichnet sind, bestätigt, so Hans Lochmann, „*dass auch kleine ehrenamtlich betriebene Museen und Heimatmuseen sich diesen Grundsätzen der Museumsarbeit annähern können*“.¹³

Dagmar von Reitzenstein vom Ministerium für Wissenschaft und Kultur erklärt dazu im Interview mit der Sozialwissenschaftlerin Susanna von Oertzen: „*Wir nehmen die Museen ernst, und zwar so, wie sie sind*“.¹⁴ Von Oertzen ergänzt, dass die Erfüllung der *Standards* „*an den Möglichkeiten des betreffenden Museums*“ gemessen werde und weist darauf hin, dass mitunter auch „*große*“ Museen Defizite aufweisen würden und hier mitunter „*größere Anstrengungen notwendig* [seien], *um überkommene Strukturen zu modernisieren*“.¹⁵ Bis heute hält der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen



ABB. 3 LINKS — Gemütliche Atmosphäre. Als Gegenbild zur heutigen Moderne wird im Historischen Museum Hellental ein ländlicher Alltag dokumentiert und inszeniert, wie er spätestens seit den 1960er-Jahren verschwunden ist.

ABB. 4 UNTEN — Dichte Beschreibungen. In den detailverliebten Präsentationen im Sollinghaus Weber gibt es viel zu entdecken. Beide Fotos: Thomas Overdick, © Museumsverband für Niedersachsen und Bremen.



beim Museumsgütesiegel an dem Ansatz *ein Verfahren für alle Museen* fest. Zur Erlangung des Museumsgütesiegels werden jedoch als Nachweis der Einhaltung der *Standards* keine *Standardlösungen* gefordert, sondern vielmehr eine Reihe von *Standardkonzepten*, etwa ein Leitbild, Museumskonzept, Sammlungskonzept, Dokumentationsplan, Sammlungspflegekonzept und Vermittlungskonzept. Die Konzeptpapiere dienen als Werkzeuge zur individuellen Zielausrichtung und Strukturierung der Museumsarbeit. Form und inhaltliche Eckpunkte werden in Fortbildungen und Beratungen den teilnehmenden Museen vermittelt, Umfang und Detaillierung variieren nach Größe und Ausrichtung des jeweiligen Museums.

MUSEEN ALS SOZIALE ORTE

Doch erfassen die *Standards für Museen* auch die oben umrissenen eigenen Qualitäten der *wilden* Museumspraxis, „*deren Aufgaben jenseits des klassischen, wissenschaftlich begründeten Kanons vom Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln liegt*“¹⁶ Jannelli versteht *wilde* Museen vor allem als „*Orte hoher sozialer Relevanz*“, und zwar „*sowohl auf der persönlichen und gruppeninternen als auch auf der gesellschaftlichen Ebene*.“¹⁷ Ihre heraus-

ragende Qualität wäre demnach ihre soziokulturelle Rolle als Orte der Begegnung, der Gemeinschaft und der Teilhabe sowie des Dialogs und Austauschs. In ähnlicher Weise hebt Bollmann das Potenzial kleiner Museen als „*Orte der Herkunftserläuterung und Standortbestimmung einer sich verändernden Gesellschaft*“ hervor und weist darauf hin, dass „*die Kleinen Museen etwa im ländlichen Raum dieselbe Funktion übernehmen [können], wie sie Stadtmuseen für den städtischen Raum bereits an verschiedenen Orten in Deutschland, etwa in Berlin, Frankfurt/Main oder Stuttgart, erproben*.“¹⁸ Die Berliner Bezirksmuseen, das Historische Museum Frankfurt oder das Stadtpalais Stuttgart sind herausragende Beispiele, wie sich „große“ Museen als *Dritte Orte* partizipativ und dialogisch für Formen des Erfahrungswissens geöffnet haben. Sie handeln damit jedoch in keiner Weise weniger wissenschaftlich, sondern folgen im Gegenteil der kulturanthropologischen Kritik an der wissenschaftlichen Autorität und Repräsentation, die bereits in den späten 1960er-Jahren zu Ansätzen einer auf Vielstimmigkeit, Offenheit und Transparenz ausgerichteten Wissensproduktion und Repräsentation führte. In den Museen fand diese Öffnung in der Bewegung der *Neuen Museologie* ihren Widerhall,

ABB. 5 — Einladender Treffpunkt. Das Atelier im Sollinghaus Weber des Historischen Museums Hellenetal bietet Raum für wechselnde Präsentationen, thematische Vertiefungen und persönlichen Austausch. Foto: Thomas Overdick, © Museumsverband für Niedersachsen und Bremen.



deren Anspruch der gesellschaftlichen Relevanz von Museumsarbeit 1974 zur Erweiterung der ICOM Museumsdefinition führte, die das Museum fortan „*im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung*“ sieht.¹⁹ Konzepte der sozialen Inklusion, des Audience Development und der Partizipation haben die Museumsarbeit in den letzten Jahren nachhaltig für Fragen der Gegenwart geöffnet. Die Museumsbesucher*innen werden vermehrt als aktive, im Web 2.0 sozialisierte Museumsnutzer*innen erkannt und angesprochen. Für das Selbstverständnis der Museen bedeutet dieser *participative turn* eine Verschiebung des Fokus von der Frage, was das Museum *wie* macht, hin zur Frage, *wozu* es das macht, was es macht. So gesehen werden die traditionellen Kernaufgaben der Museen — Sammeln, Bewahren, Forschen, Vermitteln, Ausstellen, Management — zum Mittel des eigentlichen Zweckes der Museen, den der Museologe Richard Sandell in ihrer Rolle als „*agents of progressive social change*“ sieht.²⁰

Die laufende Debatte um eine neue Museumsdefinition spiegelt den Anspruch einer gestärkten wertebasierten gesellschaftlichen Verantwortung der Museumsarbeit wider, die zivilgesellschaftlichem Engagement und kultureller Teilhabe zentrale Bedeutung einräumt.²¹ So heißt es in dem auf der ICOM Generalversammlung 2019 in Kyoto zur Abstimmung gestellten Definitionsentwurf: „*Museums are democratising, inclusive and polyphonic spaces [...]. They are participatory and transparent, and work in active partnership with and for diverse communi-*

ties [...].“²² Soziale Qualitäten wie Inklusion, Partizipation und Diversität sind auch in dem Textvorschlag für die überarbeitete Neufassung der Museumsdefinition von zentraler Bedeutung, die ICOM seinen Mitgliedern für die Generalversammlung im August 2022 in Prag zur Abstimmung vorgelegt hat.²³

Die neue Museumsdefinition könnte die Bandbreite und Diversität der Museumslandschaft enger miteinander verflechten. Anstatt weiter zu versuchen, *wilde* und *wissenschaftliche* Museen voneinander abzugrenzen, erscheint es fruchtbarer, ihre Gemeinsamkeiten zu erkennen und die jeweiligen, sich gegenseitig inspirierenden Stärken und Spielarten in den Blick zu nehmen, zumal die Grenzen schon lange fließend sind. „*Ohne Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement*“, darauf weist Lochmann bereits 1999 in einer Stellungnahme des Deutschen Museumsbunds hin, „*wäre die Mehrzahl der Museen in der Vergangenheit nicht gegründet worden, vielfach heute nicht zu unterhalten und auch zukünftig in ihrer Existenz nicht gesichert.*“²⁴ Nicht ohne Grund fasst der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen unter dem Begriff der *kleinen Museen* bewusst nicht ausschließlich rein ehrenamtlich geführte Museen, sondern schließt eine Organisationsgröße von bis zu zwei Vollzeitstellen ein.

KLEINE MUSEEN IM UMBRUCH

Aktuell befinden sich kleine Museen in einem tiefgreifenden Umbruch. Der demografische Wandel führt zu Über-

alterung und mangelndem Nachwuchs im Ehrenamt. Es fehlen Finanzmittel für gestiegene Betriebskosten sowie überfällige Sanierungen und Erneuerungen in Gebäuden und Ausstellungen. Es scheint, dass die *Pionierphase* der kleinen Museen langsam zu Ende geht und sie damit eine ihrer zentralen Qualitäten zu verlieren drohen. Folgt man dem Modell der dynamischen Unternehmensentwicklung nach Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed, würden diese Häuser nun in die Phase der *Differenzierung* eintreten, die durch Prinzipien der Standardisierung, Spezialisierung, Koordination und Formalisierung geprägt ist.²⁵ Die Museumsverbände und Museumsberatungsstellen der Länder haben sich diesem Thema angenommen und arbeiten daran, die kleinen Museen in diesem Transformationsprozess zu unterstützen. Denn während sich die großen Stadtmuseen in den Metropolen derzeit nur mit großen Anstrengungen zu Dritten Orten öffnen, sind die kleinen Ortsmuseen in den Dörfern und Kleinstädten schon immer soziale Räume für Begegnung und Austausch gewesen. In ihrer Stärkung als lokale Kulturknotenpunkte gilt es daher, die unverwechselbare *Wildheit* der kleinen Museen ungebrochen zu erhalten.

Dr. Thomas Overdick
Geschäftsführer
Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V.
Rotenburger Straße 21, 30659 Hannover
thomas.overdick@mynb.de

Anmerkungen

- 1 **Deutscher Museumsbund und ICOM-Deutschland** (Hrsg.), *Standards für Museen*, Berlin 2006.
- 2 Zitiert in: Oliver **Freise**, *Fakten und Impulse. Zur Lage der kleinen und mittleren Museen in Niedersachsen und Bremen 2017/18*, Hannover 2019, S. 17.
- 3 Vgl. ebd. S. 23–33.
- 4 Vgl. u. a. Angela **Jannelli**, *Wilde Museen. Zur Museologie des Amateurmuseum*, Bielefeld 2012, S. 37–64; Carolin **Krämer**, *Museumsbilder — Perspektiven Mitarbeitender an ehrenamtlich betriebenen Ortsmuseen in Niedersachsen auf das museale Feld und dessen Akteur_innen* (unveröffentlichte Diss.), Oldenburg 2021, S. 13–46.
- 5 **Jannelli** 2012 (wie Endnote 4), S. 21.
- 6 Ebd., S. 36.
- 7 Vgl. Beate **Bollmann**, *Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen. Ein Leitfaden*, Münster und New York 2017.
- 8 Beate **Bollmann**, „Heimatismuseum 3.0. Qualitäten und Potentiale

- kleiner Museen“, in: *Heimat Westfalen* 6/2020, S. 4–11, hier S. 6.
- 9 Vgl. **Jannelli** 2012 (wie Endnote 4), S. 49–51. Vgl. auch **Krämer** 2021 (wie Endnote 4), S. 13.
- 10 **Deutscher Museumsbund und ICOM-Deutschland** 2006 (wie Endnote 1), S. 7.
- 11 Ebd., S. 4. Zur wissenschaftlichen Kritik an den *Standards für Museen* vgl. Andrea **Prittmann**, *Museumsarbeit — abgefragt. Die Eignung der Standards für Museen als Zertifizierungsinstrument (= Leipziger Impulse für die Museumspraxis 5)*, Berlin 2015, S. 102–103.
- 12 **Deutscher Museumsbund und ICOM-Deutschland** 2006 (wie Endnote 1), S. 4.
- 13 Hans **Lochmann** in: **Bollmann** 2017 (wie Endnote 7), S. 11.
- 14 Dagmar von **Reitzenstein** zitiert in: Susanna von **Oertzen**, *Abschlussbericht über das Pilotprojekt Museumsregistrierung in Niedersachsen und Bremen 2006/2007*, Hannover 2008, S. 19.
- 15 von **Oertzen**, ebd., S. 20.
- 16 **Jannelli** 2012 (wie Endnote 4), S. 64.
- 17 Ebd., S. 323.
- 18 **Bollmann** 2020 (wie Endnote 7), S. 11.
- 19 **ICOM Schweiz** (Hrsg.), *Ethische Richtlinien für Museen für Museen*, o. O. 2010, S. 29.
- 20 Richard **Sandell** zitiert in: Richard **Sandell** und Eithne **Nightingale** (Hrsg.), *Museums, Equality and Social Justice*, London und New York 2012, S. 1; vgl. auch Stephen E. **Weil**, „From Being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum“, in: *Daedalus* 128/3 (1999), S. 229–258; Nina **Simon**, *The Participatory Museum*, Santa Cruz 2010; Graham **Black**, „Meeting the audience challenge in the „Age of Participation““, in: *Museum Management and Curatorship* 33/2018, S. 302–319.
- 21 Vgl. Jette **Sandahl**, „The Museum Definition as the Backbone of ICOM“, in: *Museum International*, 71:1–2 (2019), S. 1–9. Die Wertediskussion wird auch in der Neuauflage der *Standards für Museen* berücksichtigt, die eine Arbeitsgruppe des Deutschen Museumsbundes aktuell bearbeitet.
- 22 „ICOM announces the alternative museum definition that will be subject to a vote“, 2019, siehe: icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/ (letzter Aufruf am 13. April 2022)
- 23 „The **ICOM Advisory Council** selects the museum definition proposal to be voted in Prague, 2022“, siehe: icom.museum/en/news/the-icom-advisory-council-selects-the-museum-definition-proposal-to-be-voted-in-prague/ (letzter Aufruf am 15. Juni 2022).
- 24 Hans **Lochmann**, „Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements als politisch praktische Aufgabe. Stellungnahme für den Deutschen Museumsbund“, in: Karl **Ermert** (Hrsg.), *Ehrenamt in Kultur und Arbeitsgesellschaft (= Wolfenbütteler Akademie-Texte Band 1)*, Wolfenbüttel 2000, S. 101–106, hier S. 103.
- 25 Friedrich **Glasl** und Bernard **Lievegoed**, *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management*, Bern und Stuttgart 2021.

Wo ist eigentlich dieses Archiv?

KOMPLEXE MITARBEITER*INNEN-STRUKTUR UND ANDERE
HERAUSFORDERUNGEN DER ARBEIT IM ERINNERUNGORT BADEHAUS

Von SARAH LEX



ABB. 1 — Das Team des Erinnerungsortes *Badehaus* aus dem Sommer 2021 zeigt auf das gemeinsam aufgebaute Haus.
Foto: Justine Bittner Bürger, © *Badehaus* Waldram-Föhrenwald e. V.

Am Beispiel des Erinnerungsortes *Badehaus* kann gezeigt werden, welche Herausforderung die vielfältige Mitarbeiter*innen-Struktur in kleinen Museen darstellt und wie sie gemeistert werden kann. Unterschiedliche Arbeitskontexte in Bezug auf das Museum sind mitunter Konfliktherde, die einen sensiblen Umgang verlangen, damit der Arbeitsalltag gelingt. Kleine Museen sind auf viele ehrenamtliche Mitarbeiter*innen angewiesen. Sie möchten ihre Freizeit selbstständig und sinnvoll gestalten, sich verwirklichen und einbringen. Die wenigen Festangestellten müssen wegen befristeter Arbeitsverträge oft in kurzer Zeit mehrere Projekte abschließen. Sie sehen sich einer besonders intensiven Form der Multifunktionalität gegenüber, da es kleineren Museen schwerer möglich ist einzelne Abteilungen abzugrenzen. Hinzu kommen unterschiedliche Verständnisse des musealen Bereichs. Für den Museumsbetrieb sind jedoch beide Mitarbeiter*innen-Gruppen unverzichtbar und voneinander abhängig.

Als die Stadt Wolfratshausen einen Bebauungsplan für ein Areal im Stadtteil Waldram veröffentlichte, waren einige Bürger*innen schockiert über das Vorhaben eines der letzten zentralen historischen Gebäude — den heutigen Erinnerungsort *Badehaus* — abzureißen und den umliegenden Platz zu Gunsten von Mehrfamilienhäusern zu bebauen. Deshalb wurde auf Initiative des Historischen Vereins Wolfratshausen und der Siedlungsgemeinschaft Waldram 2012 der Verein *Bürger fürs Badehaus Waldram-Föhrenwald e. V.* gegründet, um das vom Abriss bedrohte Haus zu erwerben und darin an die ereignisreiche Ortsgeschichte zu erinnern.

Von den Nationalsozialisten wurde das *Badehaus* 1939/40 zusammen mit Wohn- und weiteren Gemeinschaftshäusern der Mustersiedlung Föhrenwald, für die Arbeiter*innen der nahegelegenen Rüstungsbetriebe als Männerbad errichtet. Angelehnt an regionale, historische Baugewohnheiten wurde die ganze Siedlung im ideologischen „alpenländischen Heimatstil“ erbaut. Kurz vor dem Ende des Zweiten Weltkrieges befreiten die Alliierten

in der Umgebung die Häftlinge des KZ Dachau, die auf den Todesmarsch gezwungen worden waren.

Nach dem Krieg wurden in den leerstehenden Häusern aufgrund der relativ guten Unterbringungsmöglichkeiten sogenannte *Displaced Persons* (DPs) untergebracht, durch den Krieg heimatlos gewordene Zivilpersonen. Im Oktober 1945 wurde der Ort zu einem rein jüdischen DP-Lager erklärt, nachdem auf Grundlage des sogenannten *Harrison-Reports* erkannt wurde, dass Juden und Jüdinnen als Opfer des Holocaust und aufgrund von anhaltendem Antisemitismus besonderer Fürsorge bedurften. In Föhrenwald erblühte „*das letzte Shtetl Europas*“, da nach dem Pogrom im polnischen Kielce im Juli 1946 viele jüdische Familien aus Osteuropa hier Schutz suchten und Lebensgewohnheiten des osteuropäisch-jüdischen, ländlichen und kleinstädtischen Lebens mitbrachten. Aufgrund der relativ guten Lebensbedingungen wurde das Lager von den Alliierten zu einem Zentrum für Kinder und Familien erklärt.¹



| ABB. 2

ABB. 2 — Der Raum über die Ankunft der Heimatvertriebenen in der Dauerausstellung. Foto: Juris Mardwig.

ABB. 3 — Der Raum über den Todesmarsch und das DP Lager Föhrenwald in der Dauerausstellung. Foto: Juris Mardwig.

ABB. 4 — Der Vorstand und Beirat bei der digitalen Mitgliederversammlung am 20. Juni 2021. Foto: Justine Bittner.

ABB. 5 — Emanuel Rüff interviewt die Zeitzeugin Esther Alexander-Ihme bei einer Veranstaltung im Erinnerungsort *Badehaus*. Foto: Justine Bittner

alle Fotos: © *Badehaus* Waldram-Föhrenwald e. V.



ABB. 3

| ABB. 4



ABB. 5

1951 ging es in deutsche Verwaltung über, 1955 wurde es vom Katholischen Siedlungs- und Wohnungsbauwerk der Erzdiözese München-Freising gekauft. Die Häuser wurden saniert und bevorzugt an kinderreiche, katholische und meist heimatvertriebene Familien vergeben. So konnten auch viele Deutsche aus den ehemaligen Gebieten im Osten hier ein neues Leben beginnen. 1956 kamen die ersten Siedler an, 1957 mussten schließlich die letzten DPs Föhrenwald verlassen. Sie wurden im Rahmen von Sozialwohnprogrammen in mehreren westdeutschen Großstädten untergebracht und Föhrenwald kurz darauf nach dem Gründungsabt des Klosters Benediktbeuern in *Walddram* umbenannt.

Sechs Jahre nach der Vereinsgründung konnte der Erinnerungsort *Badehaus* eröffnet werden. Seit 2018 wird das Museum von dem mittlerweile über 500 Mitglieder starken Verein betrieben, der sich mithilfe von Spendeneinnahmen, Mitgliedsbeiträgen und projektbezogenen Förderungen finanziert.

GELD MACHT DEN UNTERSCHIED

Kleine Museen wie dieses kämpfen oft für finanzielle Unterstützung von marginalisierten Anliegen, wie der Auseinandersetzung mit der Displaced-Persons-Forschung.² Die wissenschaftliche Beschäftigung mit einem Phänomen oder einer Personengruppe ist oft die Grundlage für politische und dementsprechend finanzielle Aufmerksamkeit. Wenn sie fehlt, haben es Initiativen wie der Verein *Bürger fürs Badehaus Walddram-Föhrenwald e. V.* schwer, finanzielle Unterstützung für ihr Anliegen zu bekommen. Andererseits reicht auch die bereits bestehende Aufmerksamkeit für die Todesmärsche bei Kriegsende und die Schicksale von Zwangsarbeiter*innen und Heimatvertriebenen leider nicht aus, um dem Erinnerungsort *Badehaus* finanzielle Sicherheit zu geben.

Der Verein kümmert sich um die Öffnung des Museums, die Instandhaltung, die Pflege und die Verbesserung von Gebäude und Dauerausstellung sowie die Organisation von Führungen. Ehrenamtlich arbeitende Lehrer*innen konzipieren das museumspädagogische Angebot und bieten zielgruppenorientierte Formate an. Jedes Jahr wird das Veranstaltungsprogramm *Begegnungen im Badehaus* im Rahmen der Jugend- und Erwachsenenbildung organisiert. Zudem finden jährlich mehrere Sonderausstellungen im Innen- und Außenbereich statt. Zurückliegende Sonderausstellungen werden immer wieder als Wanderausstellungen an andere Institutionen verliehen.

Der Erinnerungsort *Badehaus* verwaltet aber auch eine Sammlung und ein Archiv mit Zeitzeug*innen-Material. Die Arbeit mit Zeitzeug*innen ist eine wichtige Grundlage für das Museum und seine Vermittlungsarbeit.

Kleine, ehrenamtlich betriebene Museen unterscheiden sich von öffentlich oder privat geführten großen Museen. Ehrenamt ist freiwillige, gemeinwohlorientierte Arbeit ohne finanzielle Entlohnung. Die Kultur- und Sozialwissenschaftlerin Bettina Hollstein geht davon aus, dass sich dabei altruistische und egoistische Motive verschränken.³ Das entspricht wohl auch der gängigen Vorstellung von ehrenamtlicher Arbeit. Aus so einem Blickwinkel betrachtet, kann jedoch leicht übersehen werden, dass die Situation in ehrenamtlich geführten Museen eine existenzielle ist.

Es ist etwas ganz besonderes, wenn Museen ehrenamtlich getragen werden. Sie sind oft bürgernäher, weil sie von der Zivilgesellschaft, durch ihre Interessen und aufgrund ihrer Initiative geschaffen werden. Es gibt auch keinen Museumsdirektor beziehungsweise keine Museumsdirektorin, die allein bestimmen, was zu tun ist und Angestellte, die ihren Job erledigen, sondern ein vielfältiges Team, das sich engagiert, einbringt, mitdenkt, mitentscheidet und zusammenhilft, damit die Projekte gelingen. Die anfallende Arbeit wird bei Sitzungen besprochen und organisiert, wobei die Arbeitsprozesse kontinuierlich verbessert werden. Arbeiten in einem ehrenamtlich betriebenen Museum bedeutet, konstant existenzielle Sorgen, aber auch Handlungsspielraum und Entfaltungsfreiheit zu haben.

Diese Häuser haben also einen ganz anderen Antrieb als staatlich oder städtisch geführte. Nicht das Sammeln und Zeigen einer chronologischen Regionalgeschichte, sondern die Erinnerung und die aktive Auseinandersetzung mit besonderen und bedeutungsvollen historischen Ereignissen aus eigenem Antrieb, aus Faszination und politischem Interesse ist die Motivation für die Arbeit im Erinnerungsort *Badehaus*.

KOMPLEXE MITARBEITER*INNENSTRUKTUR ...

Kleine Museen wie der Erinnerungsort *Badehaus* müssen sich mit wenigen Ressourcen um die vielfältige Museumsarbeit kümmern. Der zehnköpfige Vorstand und Beirat trägt diese Arbeit. Neun Ehrenamtliche kümmern sich um den Kassendienst. Zur Unterstützung und für die Umsetzung hat der Verein mittlerweile eine Reinigungskraft, einen Hausmeister, zwei Bundesfreiwilligendienstleistende, eine Projektmitarbeiterin sowie fünf

ABB. 6 — Emanuel Rüff führt junge Menschen durch die Dauerausstellung.

Foto: Justine Bittner, © Badehaus Waldram-Föhrenwald e. V.



Studierende — in der Regel auf Minijob-Basis — angestellt. Diese Festangestellten arbeiten aber auch ehrenamtlich für das Museum. Nur die Reinigungskraft und der Hausmeister haben unbefristete Arbeitsverträge. Des Weiteren gibt es immer wieder zeitlich begrenzte Projekte, bei welchen ehrenamtliche Helfer*innen vorübergehend dazukommen. Das Team ist demnach dynamisch, weil im Gegensatz zum Angestelltenverhältnis beim Ehrenamt Arbeitszeit und -einsatz nicht vorgegeben sind und die Hauptamtlichen nur mit befristeten Verträgen angestellt werden können — auch wenn es Bereiche, wie den Kassendienst oder die Arbeit im Vorstand gibt, die für einen längeren Zeitraum besetzt werden. Der größte Teil des Teams arbeitet aus dem Homeoffice für das Museum. Digitale und telefonische Vernetzungsmöglichkeiten sind deshalb für den Kommunikationsfluss elementar. Das Team im Erinnerungsort *Badehaus* besteht aus Personen, die bereits im Ruhestand sind, oder jungen Menschen kurz nach, in oder vor der Ausbildung — angefangen bei der 17-jährigen Bundesfreiwilligen und aufgehört bei der 80-jährigen Beirätin.

... FÜHRT ZU BELASTUNG(EN)

Die anfallende Arbeit wird in sieben Arbeitsgruppen organisiert. Obwohl Arbeitsbereiche und -positionen

relativ klar voneinander getrennt sind, kommt es aus Sicht der Mitarbeiter*innen zu Doppelbelastungen, weil viele von ihnen in mehreren Bereichen gleichzeitig involviert sind. Alle Projekte und Tätigkeiten im Erinnerungsort *Badehaus* laufen im Büro, das als Schnittstelle fungiert, zusammen. Es ist von Montag bis Sonntag von den Bundesfreiwilligendienstleistenden und der Projektmitarbeiterin besetzt, weshalb sie eine andere Perspektive auf die Arbeit im Erinnerungsort *Badehaus* haben, als Mitarbeiter*innen, die nur zeitweise vor Ort sind.

Verschiedene Blickrichtungen haben auch mit dem Alter, der Motivation, persönlichen Eigenschaften und dem beruflichen Hintergrund zu tun. Sie sind auch der Grund dafür, warum Ehrenamtliche den Zeitdruck und die Arbeitsbelastung der Hauptamtlichen hin und wieder leicht unterschätzen.

Im ehrenamtlich getragenen Museum kauft sich der Verein Fachwissen projektbezogen ein, oder informiert sich beispielsweise bei der jeweiligen Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen.

Die dadurch aufeinandertreffenden unterschiedlichen Positionen, Perspektiven, Erwartungen, Erfahrungen, Verständnisse und Bedeutungszuschreibung fordern aber auch die Arbeit im Erinnerungsort *Badehaus* heraus.

Anhand der Sammlungsarbeit kann das beispielhaft gezeigt werden.

Wenn Begriffe wie *Archiv* und *Sammlung* nicht auseinandergehalten werden, ist schlecht nachvollziehbar, wie zeitaufwendig die dahintersteckenden Arbeiten sind. Unterschätzt wird aber nicht nur der Zeitaufwand, sondern auch das wissenschaftliche Hintergrundwissen, das für die Inventarisierung und den Archivaufbau notwendig ist. In der außermusealen Öffentlichkeit sind solche Arbeitsprozesse meist unbekannt. Viele Museen kommunizieren leider oft bis heute nicht, wie Depots aufgebaut werden und Objekte in Ausstellungen gelangen. Bereits die allgemein übliche und anerkannte Grundlagenarbeit, wie das Sortieren und Beschriften von Archivalien und das Inventarisieren, Digitalisieren und das richtige Aufbewahren von Sammlungsgegenständen sind für kleine Museen mit äußerst begrenzten finanziellen, räumlichen, zeitlichen und wissenstechnischen Ressourcen deshalb eine enorme Herausforderung.

Archivmaterial und Sammlungsgegenstände werden aus unterschiedlichen Perspektiven verschieden bewertet. Welchen Nutzen die Mitarbeiter*innen in ihnen sehen, ist deshalb vielfältig. Digitale Karteikarten, Archivstrukturen und Inventarisierungssoftware können aufgrund von begrenzten Ressourcen von Ehrenamtlichen selten erstellt oder kuratiert werden. Dabei ist zu beachten, dass für Personen ohne wissenschaftlichen Hintergrund Erkenntnisse und Arbeitsweisen aus dem universitären Bereich nur bedingt zugänglich sind.

DIE LÖSUNG: EIN GEMEINSAMES ZIEL

Trotz der herausfordernden Situation in einem kleinen, ehrenamtlich geführten Museum ist die Arbeit in einem so komplexen, bunten und vielschichtigen Team sehr wertvoll. Elementar für ein gelingendes Miteinander und die Umsetzung von Projekten sind die regelmäßigen Sitzungen, bei denen möglichst viele unterschiedliche Stimmen aktiv einbezogen werden sollten. Gegenseitiges Verständnis kann durch Schulungen und wiederholte Erklärungen überwunden werden. Die eigene Perspektive aufzuzeigen ist dabei genauso wichtig, wie geduldig, einfühlsam und beharrlich zu sein. Oft dauert es ein paar Gespräche lang bis das Problem und die Perspektive des Gegenübers verstanden wird.

Optimierungsvorhaben können ohne die Koordinierung durch den Vorstand nicht gelingen, denn die Unterstützung eines weisungsbefugten, allgemein akzeptierten

Organs ist unverzichtbar, damit Veränderungen respektiert werden und nachhaltig sind.

Prinzipiell müssen sich alle Beteiligten eines Projekts gehört, geschätzt, gebraucht und gewollt fühlen. Man muss aufeinander Rücksicht nehmen, zum Beispiel auf die altersbedingte *Digital Gap*, oder auf den enormen Zeitdruck und die große Arbeitsbelastung, denen die hauptamtlichen Mitarbeiter*innen ausgesetzt sind. Auf Wünsche und Perspektiven sollte eingegangen werden, auch wenn ein Hindernis nicht gleich überwunden werden kann. Anhand von konkreten Problemen können jedoch oft Lösungen gefunden werden, die für alle Beteiligten den Arbeitsalltag erleichtern.

Grundlegend ist es, ein klares Ziel zu kennen und zu kommunizieren. Man sollte sich als Team mit der Frage beschäftigen: Wo will man eigentlich gemeinsam hin?

Die Mitarbeiter*innen des Erinnerungsortes *Badehaus* wollen Erinnerungskultur vor Ort stärken, Geschichte bewahren, ihr Umfeld bilden und sich mit gesellschaftlichen Diskursen auseinandersetzen. Das geschieht in dem Bewusstsein, dass alle gemeinsam ihren Teil dazu beitragen. Ohne die Ehrenamtlichen gäbe es gar kein Museum und ohne die Festangestellten könnten die zahlreichen Projekte nicht umgesetzt und die vielen Arbeitsbereiche nicht ausgeführt werden.

Sarah Lex

Projektmitarbeiterin

Erinnerungsort *Badehaus* (getragen vom Verein *Bürger fürs Badehaus Waldram-Föhrenwald e. V.*)

Kolpingplatz 1, 82515 Wolfratshausen

Sarah.lex@erinnerungsort-badehaus.de

Anmerkungen

- 1 Angelika **Königseder** und Juliana **Wetzel**, *Lebensmut im Wartesaal. Die jüdischen DP's (Displaced Persons) im Nachkriegsdeutschland*, Frankfurt am Main 1994.
- 2 Vgl. zu diesem Themenkomplex aktuell: Nikolas **Hagen**, Markus **Nesselrodt**, Philipp **Strobl** und Marcus **Velke-Schmidt**, *Displaced Persons-Forschung in Deutschland und Österreich: Eine Bestandsaufnahme zu Beginn des 21. Jahrhunderts*, Berlin 2022.
- 3 Vgl. dazu: Bettina **Hollstein**, *Ehrenamt verstehen. Eine handlungstheoretische Analyse*, Frankfurt am Main 2015.

Kleines Haus – großes Selbstverwirklichungs- potenzial

EIN VOLONTARIAT IM MUSEUM BROT UND KUNST —
FORUM WELTERNÄHRUNG IN ULM

Von ELLA PLATSCHKA



ABB. 1 — Renate Dorer (links) und Ella Platschka im Videodreh zu *Mein Lieblingsbild*. Foto: Bernhard Friese, Pforzheim.

Gerade der Arbeitsalltag einer wissenschaftlichen Volontärin in einem kleinen Museum, jenseits der Strahlkraft großer Häuser, bietet für eine Berufsanfängerin gewaltiges Potenzial: Zuvor monothematisch die eigene Dissertation beendend, heißt es nun, krakenartig in allen Aufgabenbereichen eines Museums gleichzeitig mitzuwirken und über die eigenen Grenzen und das eigene Selbstbild hinauszuwachsen. Vom Elfenbeinturm in den Mainstream von Social Media, aus der Staatsbibliothek auf die Mehrzweckleiter mit Akkuschrauber und aus der Eigenverantwortung zur Organisation des Internationalen Museumstags für alle Museen der Stadt.

Der Titel dieses Essays *Kleines Haus — großes Selbstverwirklichungspotenzial* bezieht sich sowohl auf meine berufliche Situation als auch die unseres Museums. Von vielen Ulmer*innen meist als Brotmuseum betitelt, öffnet sich das *Museum Brot und Kunst — Forum Welternährung* seit seinem Leitungswechsel 2015 und spätestens seit dem Umbau und der Wiedereröffnung 2019 dezidiert internationalen Perspektiven. So werden dieses Jahr die Künstler*innen Barbara Caveng, Beatrice Schuett Moumdijan, Shahar Marcus und Aylin Yavuz Workshops mit lokalen Zielgruppen abhalten, gemeinsam an einem multiperspektivischen Kunsterleben arbeiten und ausstellen. Doch nicht nur der Blick in die Ferne wird in unserem Ausstellungsportfolio zunehmend geschärft, sondern auch das vermeintlich Fremde im eigenen Land wird näher in Augenschein genommen. Gerade in der Sonderschau *Essen als Bekenntnis*, die nicht nur die christliche Fastenzeit, sondern auch den Ramadan begleitet, sind es unter anderem die Fotografien von Julius Matuschik, die die kulturelle Diversität Deutschlands dokumentieren. Seine zeitgenössischen Aufnahmen schildern das Alltagsleben von Muslim*innen in Deutschland und stellen die Frage von Zugehörigkeit ad absurdum. Ferner berichten im Rahmen einer Audiostation Mitglieder der bosnischen Gemeinde in Ulm über ihre persönlichen Bezüge zum Fasten. Das Ritual des abendlichen Fastenbrechens wird auch für die lokale Bevölkerung erfahrbar gemacht, da eingeladene Food-Designer aus Jordanien — ein Benefit aus meiner

Goethe-Korrespondenz — in unserer Museumsküche zum gemeinsamen Iftar-Mahl einladen werden. Derartige Exponate und Statements brauchen nicht nur eine adäquate Präsentation und Ausleuchtung in situ, sondern auch eine passende Rahmung auf verbaler Ebene. Dass Sprache Wirklichkeit generiert ist eine allseits bekannte Tatsache;¹ sich den Konsequenzen allerdings aktiv in den Weg zu stellen und Fallstricke weiter zu kommunizieren, ist mir persönlich ein sehr großes Anliegen. Bei sich und seinen Werten bleiben galt es für unser Haus auch im Rahmen der *Aktion Rettungskette* im vergange-



ABB. 2 — Isabel Greschat vor dem Spatenstich. Das Museum verfügt nun über einen eigenen Kartoffelacker im Stadtraum. Die Verwendung alter und besonderer Sorten wird auch zu einem variantenreichen Blühstreifen führen. Foto: Bernhard Friese, Pforzheim.

Kleinere Museen



ABB. 3 — Die *Ulmer Kulturape* wird vom *Museum Brot und Kunst* genutzt, um als Pop-up-Museum Kunst zu den Menschen und an unerwartete Orte zu bringen. Foto: Karl Philipp Engelland.



ABB. 4 — Lilien Sztudinka, Ana Diaz und Stefanie Bosch in behutsamer Interaktion mit der *Wildschweinterrine* (Straßburg, um 1750). Foto: Armin Buhl

nen September. Jenseits politischer Statements, sondern basierend auf unserer Agenda als *Forum Welternährung* durch das wir uns für Lösungsstrategien des globalen Hungers und für die Schaffung einer würdevollen Existenz aller Menschen einsetzen, nahm ich stellvertretend für unsere Institution teil. Unfreiwillig ironisch als Sandwich verkleidet war ich Teil der bundeslandübergreifenden Kette zwischen Ulm und Neu-Ulm. Darüber hinaus verrete ich das Museum im *Ulmer Netz für eine andere Welt e. V.*, einem „Forum von und für Gruppen, Initiativen, Vereine und Personen, die sich in den Bereichen der Entwicklungszusammenarbeit, der Friedensarbeit und Völkerverständigung, der interkulturellen Begegnungen und der Bildungs- und Kulturarbeit für eine nachhaltige Entwicklung und soziale Emanzipation engagieren“² — auch hier, analog zu Rettungskette, auf bislang einsamem Posten in der örtlichen Museumslandschaft.

Dieses Pioniertum und der Drang, raus in die Gesellschaft zu kommen, Menschen zu erreichen und zu berühren, zeichnet unser Haus besonders aus und soll im Jahr 2022 noch weiter vorangetrieben werden. Hierfür werde ich wohl mit einer technisch umgerüsteten Ape durch die Stadt brausen. Die *Ulmer Kultur-Ape* wollen wir als Pop-up-Museum nutzen und kleine digitale Rundgänge, Video-sessions und Diskussionsrunden im Stadtraum initiieren. Auch einen Abend mit Open-Air-Kino überlegen wir — natürlich statt Popcorn mit Heuschrecken zum Knuspern, wie wir in unserer Sonderausstellung *Future Food — Essen für die Welt von morgen*, übernommen aus dem Dresdner Hygienemuseum, dieser Monate gelernt haben.

Vielseitig, anpackend, inspirierend, zeitaktuell — und

leider schon wieder vorbei, wie auch unser gerade verlaufender Ausstellungsabbau zeigt. Den Abbau der Terrine in Form eines Wildschweinkopfes aus Straßburg (um 1750, von Paul Hannong) überwachen nicht nur die Restauratorin des Museums Ulm, Stefanie Bosch, und unsere Registrarin Lilien Sztudinka, sondern auch die digitale Kurierin Ana Diaz mit Akkuratess. Ich hingegen widme mich dem Akkuschauber und gehe im Kopf die nächsten Posts für Instagram und Facebook durch, um den Zero-Waste-Workshop in unserer Museumsküche in der darauffolgenden Woche zu bewerben.

Sei es das Netzwerken mit dem *Haus der Nachhaltigkeit*, seien es die Begegnungen beim *Brot und Kunst Fest* und bei den Abendvorträgen unseres Rahmenprogramms sowie die Zusammenarbeit mit Kunstschaffenden aus der Region im Rahmen unseres nun abgeschlossenen Förderprogramms *Kultursaat*; all dies trug zu meinem Einleben in Ulm bei. Darüber hinaus kam ich dank des Volontariats schon an so manche Ecken, die alteingesessene Ulmer*innen selbst wohlmöglich noch nie erklommen haben — seien es das Gängegewirr und die Dachterrasse der Wilhelmsburg oder sei es die Aussichtsplattform auf dem Getreidesilo der Schapfenmühle, die mit schwindelerregenden 116 Metern auf einem Bergkamm über der Stadt aufragt.

JUST DOING IT ...

Bei uns ist jede*r ein „Kompetenzbündel“³ (Andreas Reckwitz), gespeist aus unterschiedlichsten Ressourcen. Die Zuständigkeiten sind fluide und so leitet die Sekretärin nicht nur das Büro; sondern schneidet Filme, überarbeitet



ABB. 5 — Thomas Kahls Arbeit *Die große Kumpanei* (1996–2017) hängt subversiv im Treppenhaus.

Foto: Bernhard Friese, Pforzheim.

unseren Podcast, organisiert das jährliche *Brot und Kunst Fest*. Auch uns übrige fünf Mitarbeiterinnen eint unsere Neugier am Tun sowie das Desinteresse an starren Aufgabenteilungen. So ist es möglich, dass wir im Jahr drei Sonderausstellungen stemmen, zahlreiche Workshops ausschreiben und ein üppiges Rahmenprogramm bieten können.

An manchen Tagen brummen Haus und Kopf synchron — wie gut, dass man die Aerosoltrennwände in unserem kleinen Büro auch als Pinnboard verwenden kann, um nicht den Überblick zu verlieren. Das Ergebnis ist ein beruhigend rauschender Blätterwald aus Post-its im Innenraum. Hinter meinem Rücken erstreckt sich ein Teil der sämtliche Büroräume durchlaufenden museumseigenen Bibliothek und so besteht nie die Notwendigkeit, sich in Videokonferenzen eine digitale Bildungstapete kreieren zu müssen. Erst bei genauerem Hinsehen wird deutlich, dass es sich hier ausschließlich um Publikationen über Brot und das Bäckerhandwerk handelt.

Ich erinnere mich noch gut an meine erste Tätigkeit in diesem Haus — das Anbringen der Klebebuchstaben von Thomas Kahls Arbeit *Die große Kumpanei* (1996–2017) im Treppenhaus. Präsentieren können wir leider nur eine

Auswahl von 24 der 166 Brotschneidemaschinen aus denen das Werk besteht und die allesamt Exemplare aus den 1950er- und 1960er-Jahren zeigen. Die übergeordnete Botschaft, die sich im Werktitel — lateinisch *cum pane* — verbirgt, ist zeitlos. Sie verweist auf den Brotgenossen, die Person, mit der man sein Brot teilt. Aber noch mehr: nicht nur ein elementares Grundnahrungsmittel wird geteilt, sondern es kann im Rahmen dieser Arbeit vielmehr, so der Künstler betont, „*in gerechte[n] Scheiben aufgeschnitten*“⁴ werden — ein noch ungelöster Auftrag für das globale Zusammenleben!

Diese Schneidemaschinen begleiten das rasche Anwachsen meiner Zuständigkeiten — so erschienen sie wenige Wochen später bereits auf unseren Social-Media-Kanälen, für die ich schnell eigenverantwortlich zuständig war. Darüber hinaus waren sie ab dem Herbst immer wieder Thema in meinen Führungen durch die Ausstellung und im Gespräch mit Journalist*innen. Schließlich beäugten mich ihre inventarisierten 142 Schwestern kritisch, als ich neulich im Depot nach einem passenden Sockel für meine erste Ausstellung im Juli 2022 als Kuratorin suchte. Die Gruppenausstellung *Goldmarie und Fürstenkrone. Die Kartoffel in der Gegenwartskunst*, welche mit 15 Kunstschaaffenden von Sigmar Polke bis Janine Mackenroth ein weites Feld an Statements jüngerer und allerjüngster Kunstgeschichte vereint, markiert wohl den größtmöglichen Kontrapost zu den anfänglichen Klebebuchstaben.

Dr. Ella Ricarda Platschka
Wissenschaftliche Volontärin
Museum Brot und Kunst — Forum Welternährung
Salzstadelgasse 10, 89073 Ulm

museumbrotundkunst.de
Facebook: [museumbrotundkunst](https://www.facebook.com/museumbrotundkunst)
Instagram: [museumbrotundkunst](https://www.instagram.com/museumbrotundkunst)

Anmerkungen

- 1 Kübra **Gümüşay**, *Sprache und Sein*, München 2020.
- 2 Webseite des Vereins: ulmer-netz.org/verein (letzter Aufruf am 12. April 2022).
- 3 Vgl. Andreas **Reckwitz**, *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*, Berlin 2019.
- 4 **Galerie Tobias Schrade** (Hrsg.), *Thomas Kahl. Der unbekannte Forscher*, Ausst.-Kat. Stadthaus Ulm, Ulm 2020, S. 20.

#keinRembrandt

KLEINE MUSEEN, GROSSE WIRKUNG

Von KRISTINA KRAEMER und CHRISTOPHER VILA



ABB. 1 — Das Heimatmuseum Egling steht stellvertretend für viele ehrenamtliche (Kleinst-)Museen, ein Sammelsurium an Objekten.
Foto und ©: Johanna Lohr.

Wie können kleine Stadt- und Heimatmuseen mit wenig Personal und knappem Budget nachhaltige Relevanz erlangen? Das Netzwerk #keinRembrandt teilt Geld und Ideen, um gemeinsam an ein Ziel zu kommen, das für das einzelne Haus so nicht erreichbar gewesen wäre. Ein Werkstattmanifest aus einer kollaborativen Projektschmiede.

Spinnräder, Truhen, kleinteilige Bodenfunde in spiegeln- den Tischvitrinen. Detailverliebte Wandtexte und un- besuchte Räume — so kommen kleine Museen, besonders die Heimatmuseen alter Schule, gern daher. Auch wenn zahlreiche positive Beispiele der allgemeinen Wahrneh- mung nach Kräften entgegenwirken, ist das Bild des typi- schen Heimatmuseums zementiert. Das Image ist selbst bei den eigenen Kostenträgern manchmal nicht das bes- te, wie bedauernswerte Schließungen in letzter Zeit be- wiesen haben. Bezeichnenderweise haben diese Abwick- lungen beinahe ausschließlich in der Community kleiner und kleinster Museen für Empörung gesorgt, quasi als je- derzeit drohender Endpunkt einer an höherer Stelle kon- statierten Irrelevanz. Gleichzeitig wird es immer schwie- riger, mit dem originären Konzept eines Heimatmuseums — Lokalgeschichte auf Augenhöhe mit der Gesellschaft vor Ort — neben den Blockbuster-Ausstellungen und großangelegten Vermittlungsangeboten in kulturellen Zentren zu bestehen. Wie also Relevanz messen, begrün- den, leben, um das eigene Haus zur niederschweligen „Einstiegsdroge“ in die faszinierende Museumswelt zu machen? Und vor allem, wie stemmen mit Allrounder- Personal und begrenztem Budget?

Als verwaltungsintern die Frage aufkam, welche Ver- besserung bauseitig für das Depot eines kleinen Stadt- museums ins Auge gefasst werden könne, folgte statt ei- ner Antwort die Gegenfrage „... aber hier hängt doch kein Rembrandt?“ Stimmt. Die meisten kleinen Museen hü- ten keinen Rembrandt, keinen Monet, keine Kunstwerke von Riemenschneider oder Rodin, keine Tischautomaten oder diamantbesetzte Orden, dafür aber Kleinodien mit lokaler Relevanz: das durchschossene Soldbuch des jungen Vaters, der im März 1945 noch fiel, ein handge- schriebenes Gesangbuch aus einem pietistischen Haus- kreis, die Schmetterlingssammlung aus Jugendtagen

eines örtlichen Großindustriellen. Sie sind eingebettet in Diskurse und Narrative der lokalen Gesellschaft und vermitteln Weltwissen über alltägliche Erfahrungswerte. Gerade ihre Nahbarkeit prädestiniert sie als Anker in der Heimatgeschichte. Statt hochkarätiger Objekte, die in den vergangenen Jahrhunderten die Einwohner*innen des jeweiligen Ortes wohl nie zu Gesicht bekamen, bestehen die Sammlungen kleiner Stadt- und Heimatmuseen aus kristallisierter Alltagswelt, die für jede Betrachterin und jeden Betrachter unmittelbare Anknüpfungspunkte bie- ten. Rebschere statt Rembrandt.

IM NETZWERK NEUE WEGE GEHEN

Aber noch etwas anderes eint diese kleinen Museen, was im Tagesgeschäft eine beinahe größere Hürde dar- stellt als die teilinventarisierten Konvolute ungeklärter Provenienz: Wenig Personal muss neben dem Ausstel- lungsbetrieb wissenschaftlich arbeiten, das Sammlungs- konzept im Auge behalten, in der Community aktiv bleiben, Projekte mit Schulen und Vereinen lancieren, Pressearbeit leisten, Drittmittel einwerben, Klinken put- zen, und — seit langem überfällig, aber in der Pandemie unausweichlich geworden — die Digitalisierung (häufig schlicht gleichbedeutend mit Instagram und Facebook) aufs Gleis setzen. Nicht selten sind es pro kleinem Mu- seum nur ein bis drei Festangestellte, die, unterstützt bis eingeehgt durch Ehrenamtliche, für all das verantwortlich zeichnen. Da bleibt vieles auf der Strecke, neidvoll blickt man auf Kampagnen großer Häuser oder stellt frustriert eine Abwanderung der Besucher*innen zu „eventigeren“ Ausstellungen fest, wo es gleich noch Merchandising, Themendinner und den passenden Podcast zu entdecken gibt. Dann stellt sich aus Erfahrung schnell die Tendenz ein, den eigenen *unique selling point* herausstreichen zu wollen, der ja so *unique* eigentlich gar nicht ist. Man

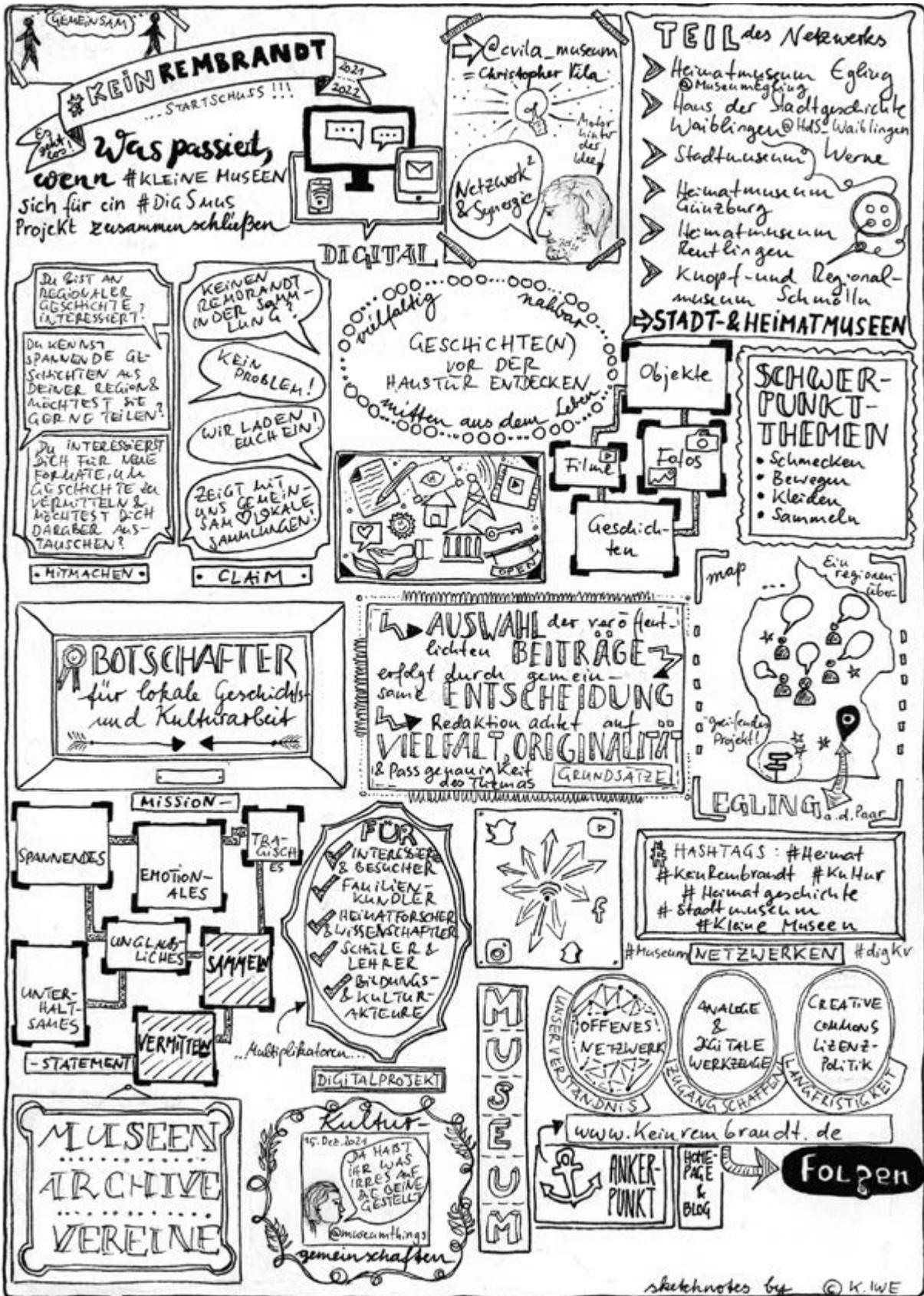


ABB. 2 — Das Netzwerk #keinRembrandt mit seinen Zielen, Strategie und Inhalten auf einen Blick. © Karina Iwe.

konkurriert auch nicht mit den großen Häusern, deren Ressourcen im Vergleich unschlagbar sind, sondern mit den vielen anderen kleineren Museen im unmittelbaren Umfeld, die dieselben Probleme plagten. Es droht ein Aufreiben im Alleingang, jeder stirbt für sich. Röcheln statt Rembrandt.

Diese ganz eigene Mischung aus Frustration, Idealismus und Machergeist führte 2021 zur Gründung des Netzwerks *#keinRembrandt*. Ein bundesweiter Zusammenschluss kleinster und kleiner Museen hat es sich auf die Fahnen geschrieben, mit offenen Karten dem Klein-Klein entgegen zu wirken. Mit einer Förderung durch *Kultur. Gemeinschaften*, einem Programm der Kulturstiftung der Länder und *Neustart Kultur* der Bundesbeauftragten für Kultur und Medien in Höhe von 23.000 Euro im Rücken, haben wir als Initiator*innen Kaltakquise betrieben und sind auf Kolleg*innen verschiedener Häuser in Deutschland zugegangen. Einige Absagen haben wir uns eingehandelt, weil unser Ansatz der völligen Transparenz und gegenseitigen Unterstützung vielleicht doch etwas zu sehr nach „Industriespionage“ klang. Wir waren bereit, das eingeworbene Geld einfach so und ohne Gegenleistung zu teilen. Erfreulicherweise überwogen die Zusagen, und wir durften das Heimatmuseum Günzburg, das Stadtmuseum Werne, das Knopf- und Regionalmuseum Schmöln, das Heimatmuseum Reutlingen und das Netzwerk Bergische Museen neben den Gründungshäusern Heimatmuseum Egling und Haus der Stadtgeschichte Waiblingen im Netzwerk willkommen heißen.

MEHR ALS DIE SUMME UNSERER HÄUSER

Zu Beginn hatten wir kaum mehr als das Geld und unsere Idee — entstanden ist über die Zeit eine Plattform, die weit mehr bietet als gemeinsame Projekte. Unser Ansatz ist so bestechend wie simpel: Sieben Museen sind mehr als die Summe der einzelnen Häuser. Niemand muss alles können oder jede Ausspielmöglichkeit nutzen. Beinahe ein Jahr lang haben wir uns gemeinsam in Workshops fortbilden lassen: Social Media, Storytelling, Blogging und Onlineformate. Denn relevant sein, heißt auch sichtbar sein. Dabei haben sich für jedes Projekt Spezialist*innen gefunden; der eine für den Blog, die andere für Instagram, und am Ende profitieren immer alle sieben Häuser.

Parallel haben wir uns kurz und schmerzlos von der Idee verabschiedet, dass jedes Heimatmuseum über eine besuchszahlengenerierende Einzigartigkeit verfügt. Stattdessen wollen wir unsere Kräfte bündeln und dadurch

einen Mehrwert für jedes einzelne Haus erzielen. Das Netzwerk *#keinRembrandt* ist für uns zweierlei: ein Themenportal für Inhalte und eine lernende Institution. Nachdem die technischen Grundlagen geklärt waren, haben wir *#keinRembrandt* mit Leben gefüllt. Gemeinsam wurden Themenfelder erarbeitet (Bewegen, Schmecken, Kleiden und Sammeln), die mittels einzelner Beiträge der Häuser im Netzwerk die Geschichten vor der Haustür zu einer vergleichenden Gesamtschau werden lassen. Universell gültige Narrative kommen in Lokalgeschichten zur Geltung, im Gleichartigen treten die feinen Unterschiede hervor. Durch einen gemeinsamen Internetauftritt und gemeinsame Themen können wir lokale Besucher*innen ansprechen und gleichzeitig auf die überörtliche Relevanz unserer Inhalte verweisen. Wer sich für die Bedeutung der Knöpfe an Trachten interessiert, wird sowohl im Bergischen wie im Remstal fündig. Und wie feiert man das Ende der Fastenzeit an Lippe und Lech? Am Ende entsteht aus dieser Mischung an Lokalem und Überregionalem eine vielschichtige Erzählung, mit der wir dem gerecht werden können, was wir uns auf die Fahnen geschrieben haben und was von uns gefordert wird: Identifikationspunkte anbieten, Verflechtungen sichtbar machen, Veränderungen Rechnung tragen, Begegnungsort sein. Relevanz statt Rembrandt!

Jede*r der Beteiligten wird für sich allein in der Geschwindigkeit, in der Tiefe und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen alle Themen und den digitalen Wandel nicht meistern können. Unser Netzwerk ist deshalb für uns nicht nur Austausch- und Informationsplattform, sondern Haltungs- und Arbeitsweise in unserem täglichen *Doing*. Dabei versteht sich das Netzwerk explizit als *Think-and-do-Tank*, dessen Mitglieder nicht nur kollaborativ zusammenarbeiten, sondern das Netzwerk auch als Plattform und Schaufenster für ein *Content-cross-channeling* nutzen. Durch das gemeinsame Bearbeiten und Veröffentlichen von Themengebieten auf Medienkanälen, auf denen einzelne Häuser nicht zwangsläufig präsent sein müssen, schaffen wir Mehrwert und Sichtbarkeit. Takt und Schlagzahl werden erhöht, ohne dass jedes Haus jede Woche zwei inhaltliche Beiträge liefern muss. Trotzdem geht es dabei nicht um Quantität vor Qualität, sondern um das geschickte Verzahnen unserer Projekte, die auch ohne das Netzwerk zur Erarbeitung angestanden hätten.

Kleinere Museen

IDEEN UND RESSOURCEN TEILEN

Der Startschuss für *#keinRembrandt* fiel im Juli 2021; in einem ersten Schritt wurden alle Beteiligten mittels Workshops auf einen gemeinsamen Stand an Wissen und Fertigkeiten gebracht. Je nach Erfordernis wechseln sich seitdem Projekt-, Wissens- und Methodenworkshops ab, angefangen von der Grundfrage nach einer digitalen (Vermittlungs-) Strategie über das Generieren von Instagram-Posts bis hin zum praktischen Anfertigen von Filmaufnahmen. Begleitet wird das Netzwerk von Tanja Praske, die uns mit ihrer Erfahrung als Coach zur Seite steht.

Mittlerweile sind wir online präsent: Eine eigene Homepage, ein gemeinsamer Auftritt bei Social Media und ein Blog bringen die Projekte aus den sieben Institutionen zusammen. Die eigenen Kanäle, die einzelne Häuser bereits bespielen, bleiben dabei bestehen und werden — wo möglich — verlinkt. In einem zweiten Schritt stehen kooperative Projekte an: Gemeinsam entwickeln wir unsere Themen weiter und spielen uns die Bälle zu. Gute Ideen für Vermittlungsprogramme werden genauso mit den anderen Häusern im Netzwerk geteilt wie praktische Ressourcen: Jemand hat ein spannendes Seminar besucht, neue Tools kennengelernt oder beherrscht *InDesign*? Alles fließt ins Netzwerk. Ressourcen statt Rembrandt.

Natürlich betrachten wir einzelne Museen beziehungsweise Mitarbeiter*innen immer noch als unabhängige Akteure mit ihren jeweiligen Kompetenzen und Zielgruppen. Es geht nicht darum, die eigenen Schwerpunkte aufzuweichen. Im Gegenteil: Wir wollen uns gegenseitig stärken und zeigen, dass wir Ressourcen freimütig teilen können, um damit zu wachsen. Schlussendlich haben wir auch einfach Spaß an der kollegialen Zusammenarbeit — denn viele von uns sind die jeweils einzigen wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen im eigenen Haus, die durchschnittliche Beschäftigungssituation der teilnehmenden Museen liegt bei einer wissenschaftlichen Vollzeitstelle pro Haus. Allein hätte vermutlich niemand von uns sich die nötigen Kenntnisse aneignen und eine Online-Präsenz über alle Formate hinweg aufbauen können.

Da verwundert es also nicht, dass wir alle für den Netzwerkgedanken und kollaborative Projekte brennen. Nur so, finden wir, bleiben wir als kleine und kleinste Häuser dicht dran an unserem Publikum, können auf dessen Bedürfnisse reagieren und unsere Geschichten dort erzählen, wo sie relevant sind. Nämlich bei uns und überall, wo unsere Netzwerkpartner*innen aktiv sind. Wir bauen in Zukunft schließlich auf Verstärkung!

Nachdem das Netzwerk in den Grundstrukturen gefestigt ist, wollen wir unsere Türen stets offen halten für neue Teilnehmer*innen — egal ob ständig oder nur für ein Projekt. Und wir möchten gewisse Formate aus dem Digitalen ins Analoge holen. Außer zwei Teilnehmer*innen am Netzwerk hat sich noch niemand persönlich kennengelernt (obwohl es dank Zoom beinahe so wirkt, als hätten wir unsere Büros alle im gleichen Gebäude).

UNSER FAZIT: GEMEINSAM GEHT'S!

Wir sind überzeugt: Kleine Stadt- und Heimatmuseen sind dort, wo sie stehen, genau richtig. Vor Ort, mit dem Ohr an der Schiene der Geschichte und lokal vernetzt. Dann leben sie die Relevanz, die sich eben auch in Spinnrädern und Bodenfunden äußert — man muss sie nur ihre Geschichten erzählen lassen. Dabei stehen kleine und kleinste Museen allein häufig vor großen Schwierigkeiten, wenn neue Formate mit bestehenden Ressourcen entwickelt werden sollen. Wir haben uns zusammengetan, um diese Lücken in unseren Häusern gemeinsam zu schließen. Revolution statt Rembrandt? Wissen wir noch nicht ... aber hoffen können wir ja mal.

Kristina Kraemer
Leiterin
Haus der Stadtgeschichte Waiblingen
Weingärtner Vorstadt 20, 71332 Waiblingen
kristina.kraemer@waiblingen.de

Christopher Vila
1. Vorsitzender und Leiter
Kultur- und Heimatverein Egling e. V. / Heimatmuseum Egling
Hauptstraße 1, 86492 Egling a. d. Paar
info@heimatmuseum-egling.de

Netzwerk *#keinRembrandt*
www.keinrembrandt.de
Facebook, Instagram & Twitter: [@keinRembrandt](https://www.instagram.com/keinrembrandt)



Ihr Partner für die Personalgewinnung

**KULTUR
PERSONAL**

**SORGFALT
INTEGRITÄT
EMPATHIE**

WWW.KULTURPERSONAL.DE

WWW.KULTURKARRIERE.DE



Modern denken

BESTANDSERHALTUNG FÜR
KLEINERE MUSEEN IN SACHSEN-ANHALT

Von MARC HOLLY und UTE POTT



ABB. 1 — Museumsleiterin Luisa Töpel im Depotraum *Alltagskultur* im Dachgeschoss des Stadtmuseums Aschersleben. Neben zahlreichen Metallobjekten werden hier auch Druckstempel der ehemaligen Papierwaren-Fabrik H. C. Bestehorn / VEB Optima aufbewahrt. Foto: Marc Holly.

Sachsen-Anhalt ist ein Kernland deutscher Geschichte mit einer überaus reichen kulturellen Überlieferung. Das Land wartet nicht nur mit fünf UNESCO Weltkulturerbestätten und einigen größeren Museen auf, sondern mit einer Vielzahl kleinerer und mittlerer Häuser. Gerade bei diesen gibt es in der Regel nicht ausreichend Personal für den Sammlungserhalt. Hinzu kommen veraltete und überfüllte Depots. Teilweise wurde ohne Konzept gesammelt. Die im September 2021 neu eingerichtete *Beratungsstelle Bestandserhaltung Sachsen-Anhalt* unterstützt die kleineren Museen durch Fortbildung, Beratung und Vernetzung.

Auf vielfältige Weise dokumentieren die Museen in Sachsen-Anhalt bedeutende Geschichte in Mitteldeutschland, angefangen von herausragenden vorzeitlichen Funden (Himmelscheibe von Nebra), über wichtige Dokumente des Mittelalters, zentrale Objekte zur Reformation, die hier ihre Wiege hat, zur Epoche der Aufklärung (Gartenreich Dessau-Wörlitz), der Industrialisierung bis hin zur Moderne mit dem Bauhaus in Dessau und der Industriekultur im Industrie- und Filmmuseum in Bitterfeld-Wolfen.

Vor dem Hintergrund der Museumslandschaft mit vornehmlich kleineren Häusern, aber bedeutendem Bestand wurde im Gleimhaus Halberstadt im Rahmen der institutionellen Förderung durch das Land Sachsen-Anhalt eine Landesberatungsstelle zur Bestandserhaltung angegliedert, die im September 2021 ihre Tätigkeit aufgenommen hat.¹ Es handelt sich um die einzige Landesberatungsstelle, die an einem Museum angesiedelt ist. Die Beratungsstellen in den anderen Bundesländern haben ihren Sitz in Landesbibliotheken und -archiven sowie Landesfachstellen.

In den vergangenen Jahren sind Förderprogramme zur Erhaltung des schriftlichen Kulturguts und zur Notfallvorsorge sowohl vom Bund als auch von den Ländern auf den Weg gebracht worden. Auch Stiftungen fördern Maßnahmen zur Bestandserhaltung. Oftmals gelangt das Wissen über diese Förderungen zu den Archiven und Bibliotheken, viel zu wenig jedoch zu den Museen.

Mit der Beratungsstelle besteht die Möglichkeit, das Thema *Bestandserhaltung* gerade auch für kleinere Häuser zu qualifizieren.

AUFGABEN DER BERATUNGSSTELLE

Ziel der Beratungsstelle Bestandserhaltung Sachsen-Anhalt ist es, kleineren Museen, Bibliotheken und Archiven, welche über keine personellen Ressourcen für Konservierung und Restaurierung verfügen, in diesen Bereichen zu unterstützen. Dies erfolgt durch Beratung, telefonisch, per Mail oder vor Ort, durch die Durchführung von Fortbildungen und Workshops und auch durch die Bereitstellung von Messgeräten und anderen Materialien. Der Fokus liegt auf dem umfangreichen schriftlichen Kulturgut, welches in Sachsen-Anhalt im besonderen Maße auch in den kleineren Museen aufbewahrt wird. Die Beratungsarbeit zielt jedoch auch auf die grundlegende Auseinandersetzung mit der Aufbewahrung von Sammlungen in Museen ab. Laut einer internationalen Umfrage von 2011 werden durchschnittlich nicht einmal



ABB. 2 — Hygrometer und Raben im Depot des Museums Heineanum, Halberstadt. Foto: Marc Holly.

ABB. 3 — Ein Raum des Depots des Stadtmuseums Aschersleben. Die archäologischen Funde werden offen gelagert, teilweise sind sie seit ihrer Ausgrabung in Kartons aus dem Lebensmittel-Einzelhandel verpackt. Ein Staubschutz ist nicht vorhanden. Eine Systematik nur teilweise erkennbar.

Foto: Marc Holly.



fünf Prozent einer Museumssammlung in Ausstellungen gezeigt, während gleichzeitig circa 95 Prozent im Depot aufbewahrt werden.² Bereits geringfügige Verbesserungen der Aufbewahrungssituation erreichen somit den Großteil der Sammlungen. Die Hälfte der befragten Museen sind mit dem Problem konfrontiert, dass Lagerung häufig nicht (mehr) den musealen Standards entspricht und die Depots überfüllt sind. Auch in Sachsen-Anhalt scheint sich dies, gerade in vielen kleineren (aber auch größeren) Häusern, zu bestätigen. Hinzu kommt die Konzentration vielfältigster Aufgaben in den kleinen Museen auf wenige Personen. Dies wirkt sich auch auf die Sammlungsarbeit aus, welche nur selten in dem eigentlich erforderlichen Umfang durchgeführt werden kann.³ Ziel der Arbeit der Beratungsstelle ist es daher, zusammen mit den Einrichtungen Konzepte zu erarbeiten, welche auf die individuelle Struktur der Häuser zugeschnitten und dabei sowohl zeitsparend als auch kostengünstig sind. Durch ein gesteigertes Bewusstsein für die Themen der *präventiven Konservierung* sollen langfristig kostenintensive restauratorische Eingriffe an den Beständen vermieden werden.

FALLBEISPIELE

Aus der Arbeit der Beratungsstelle sollen hier zwei Beispiele genannt werden: ein städtisches Museum und ein Spezialmuseum.

Als Beispiel für die Arbeit in einem kleineren Museum sei das Städtische Museum Aschersleben vorgestellt. Nach wichtigen archäologischen Funden 1885 wurde 1908 das Städtische Museum Aschersleben gegründet. Das Museum behandelt die Themen der Entwicklung von Natur, Gesellschaft, der Stadt und seiner Region. Die regionalen Sammlungen zu Industrie- und Alltagskultur wurden ab 1925 durch eine umfangreiche geologisch-paläontologische Studiensammlung ergänzt. Die wissenschaftliche Studiensammlung und die Mineraliensammlung stellen das Museum vor mehrere Herausforderungen. Der Stand der wissenschaftlichen Aufarbeitung der Sammlungen ist sehr heterogen, da der Anschluss an universitäre Forschung fehlt. Aus Platzgründen können die Sammlungen nur teilweise öffentlich gezeigt werden. Gleiches gilt für die Alltagskultur. Spezialisiertes Personal zur Pflege und Vermittlung aller Sammlungsbereiche ist nicht vorhanden. Aus konservatorischem Blickpunkt sind Sammlungen der Alltags- und Industriekultur besonders komplex, da diese in der Regel aus Materialien bestehen, welche nie auf langes Bestehen ausgelegt waren.⁴ Des Weiteren sind diese häufig auch erst nach Jahren der angedachten Nutzung in die Sammlung gekommen und zeigen bereits entsprechende Alterungserscheinungen. Soll darüber hinaus nicht nur die Form, sondern auch Funktion konserviert werden, sind umfangreiche Arbeiten notwendig, welche eine Herausforderung für die kleineren Museen sind.

ABB. 4 — Museumdirektor Rüdiger Becker und Präparator Detlef Becker im Depot des *Museum Heineanum*, Halberstadt. Foto: Marc Holly.



Ein weiteres grundlegendes Problem für die museale Arbeit ist die unzureichende Erschließung der Sammlungen. In der Vergangenheit wurde, nicht nur in Aschersleben, vieles ohne Konzept gesammelt. Inventare sind nur unzureichend und vor allem nur unvollständig in digitaler Form vorhanden. Durch diverse Programme auf Bundes- und Landesebene konnte erst in den letzten Jahren die Provenienz zahlreicher Sammlungsteile untersucht werden.⁵ Eine umfassende Aufarbeitung der „ethnologischen Sammlung“ wurde 2021 begonnen.⁶ Die Sammlungsräume sind seit Jahrzehnten überfüllt, das Sammlungsgut nur unzureichend zugänglich, Funktionsräume sind kaum vorhanden und aus Platzmangel wird auch anderes Material im Depot gelagert. Bereits im Alltag ist die Bewegung in den Räumlichkeiten und Gängen stark eingeschränkt. In einem Notfall wäre eine systematische Evakuierung des Depots aktuell nicht möglich. Eine Fachkraft für Depotverwaltung die sich ausschließlich mit der Sammlung und ihrer Lagerung beschäftigt, ist nicht vorhanden. Die Aufgabe wird von der Museumsleitung übernommen.

Die Beratungsstelle unterstützt seit diesem Jahr das Stadtmuseum Aschersleben bei der Bewertung des Zustands ihrer Sammlungen und der Priorisierung von Maßnahmen zur Verbesserung des Depots. Der erste Schritt liegt in der Erhebung von belastbaren Zahlen über den genauen Umfang der Sammlung sowie der punktuellen

schnellen Hilfe für besonders bedrohte beziehungsweise kritische Sammlungsteile. Für die Bereiche der Sammlungskonzeption arbeitet die Beratungsstelle eng mit dem Museumsverband Sachsen-Anhalt zusammen. Für die Mitarbeitenden des Museums sollen in den nächsten Monaten leistbare Aspekte der Sammlungspflege definiert und etabliert werden. Eine Grundreinigung der Sammlungsräume wird angestrebt.

Neben den städtischen Museen mit ihren vielfältigen Sammlungen haben sich in Sachsen-Anhalt zahlreiche kleine Spezialmuseen herausgebildet wie beispielsweise das 1909 gegründete *Heineanum — Museum für Vogelkunde* in Halberstadt mit fast 35.000 Objekten. Die Sammlung wurde bereits ab etwa 1830 von Ferdinand Heine sen. (1809–1894) zusammengetragen. Heine legte mit circa 11.600 Exemplaren den Grundstein. Bereits in der Mitte des 19. Jahrhunderts gehörte sie zu den größten ornithologischen Privatsammlungen Europas. Im engen kollegialen Austausch mit den Mitarbeitenden des Museums für Naturkunde in Berlin wuchs die Sammlung und erste wissenschaftliche Kataloge wurden veröffentlicht.⁷ Der besondere Wert der Sammlung liegt bis heute in der Artenvielfalt: Über die Hälfte der 9.000 Vogelarten der Welt sind vertreten, darunter zahlreiche bereits ausgestorbene Arten und über 300 sogenannte Typusexemplare.⁸ Deren hohe Zahl an *einem* Ort ist sehr ungewöhnlich und maßgeblich für die Bedeutung der Sammlung



ABB. 5 — Ein Ausschnitt der fast 35.000 Objekte umfassenden Sammlung des Museum Heineanum in Halberstadt. Die Schränke wurden 1958 angeschafft. Die sogenannten Rackenvögel gehören zur Ursprungssammlung des Museums. Foto: Marc Holly.



ABB. 6 — Ausgeblichene und abgeriebene Informationen auf dem Sockel eines Vogelpräparates. Eine Zerstörung der Informationen bedeutet den beinah vollständigen Verlust des wissenschaftlichen Werts. Foto: Marc Holly.

für die internationale Fachwelt. Vervollständigt wird die Sammlung durch eine Fachbibliothek mit mehr als 15.500 Bänden.

Alle Arbeiten mit der Sammlung werden aktuell von nur zwei Mitarbeitenden durchgeführt, die darüber hinaus weitere Aufgaben im Museum wahrnehmen. So wird zum Beispiel die Sammlungspflege durch einen Präparator übernommen, der aber, dem schierem Umfang der Sammlung geschuldet, nur punktuell tätig sein kann.

Untrennbar mit den Präparaten verbunden sind die historischen Papieretiketten, auf denen Informationen (Art, Fundort, Datierung et cetera) zum Präparat verzeichnet sind. Sie zeigen wichtige Verbindungen zu Naturforschern und Naturalienhändlern des 19. Jahrhunderts auf und sind daher unbedingt erhaltenswert. Ein Verlust würde den wissenschaftlichen Wert der Sammlung reduzieren. Die Etiketten sind aufgrund des Alters, der Art ihrer Anbringung und teilweise auch durch die Präparations-techniken der Vogelbälge stark angegriffen. Hinzu kommt, dass sowohl zahlreiche Etiketten als auch Vogelbälge in nicht alterungsbeständigen Folientaschen eingeschlagen wurden, die nun bereits negativ auf die Präparate einwirken.

Die Beratungsstelle unterstützt das Heineanum bei der Erstellung eines Projekts zur Entwicklung eines Erhaltungs- und Restaurierungskonzeptes für die Papieretiketten. Das Projekt ist ein wichtiger Schritt hin zu einem allgemeinen Bestandserhaltungskonzept für das Museum Heineanum.

Beiden Museen gemein ist, dass dort bisher kein allgemeines Bestandserhaltungskonzept vorliegt. Aufgrund der geringen personellen Ausstattung und der zahlreichen Aufgaben der Mitarbeitenden wurde dies bisher nicht begonnen. Hierbei stellen die vorgestellten Museen keine Ausnahme dar. Durch die Zusammenarbeit mit der Beratungsstelle soll dies nun geändert werden. Beide Projekte sollen auch als Vorbild für andere Museen dienen.

FAZIT

Aus Sicht der Bestandserhaltung ist die Verteilung der vielfältigen Aufgaben in kleineren Museen auf nur wenige Personen sehr kritisch. Diese müssen in nahezu allen musealen Wissensgebieten ein Problembewusstsein entwickeln und sollen als Generalisten auftreten.⁹ Der Mangel an Personal mit vertieften Kenntnissen der Bestandserhaltung und Fachkräften für die Depots macht es daher unabdingbar, dass ein Konzept in kleinen Museen von allen Mitarbeitenden getragen wird. Zum einen müssen alle Beteiligten die damit einhergehenden Aufgaben annehmen, zum anderen aber auch ihre eigenen Grenzen kennen. Die Beratungsstelle Bestandserhaltung liefert hierzu Impulse und Unterstützung in der Verbesserung der Sammlungsarbeit und Aufbewahrungssituation von Kulturgut in Sachsen-Anhalt. Sie stellt Verbindungen her, zwischen den Einrichtungen und auch mit Fachleuten für die einzelnen Aspekte der Bestandserhaltung.

Die externe Beratung ist ein wichtiger erster Schritt hin zu tragfähigen Bestandserhaltungskonzepten, welche auch die prinzipielle Zugänglichkeit der Sammlungen fördert, diese dadurch nach außen sichtbar macht und auf neue Weise ermöglicht, sich mit der bedeutenden kulturellen Überlieferung in kleineren Museen auseinanderzusetzen. Eine Verbesserung im Bereich Bestandserhaltung bedeutet somit für Generalisten auch immer einen Gewinn für deren andere Aufgaben: Sammeln, Erforschen und Kommunizieren.

Dr. Ute Pott
Direktorin
Gleimhaus, Museum der deutschen Aufklärung
Domplatz 31, 38820 Halberstadt
Gleimhaus.pott@halberstadt.de
www.gleimhaus.de

Marc Holly
Beratungsstelle Bestandserhaltung Sachsen-Anhalt
Gleimhaus, Museum der deutschen Aufklärung
Domplatz 31, 38820 Halberstadt
Gleimhaus.holly@halberstadt.de
www.gleimhaus.de/bestandserhaltung

Anmerkungen

- 1 Bereits 1998–2001 gab es eine solche Stelle schon einmal, die jedoch dann auf eine Zehntelpersonalstelle reduziert werden musste.
- 2 Befragt wurden 1.490 Museen in 136 Ländern. Vgl. dazu **Canadian Conservation Institute** (Hrsg.), *Re.org — A method to reorganize museum storage*, online unter: www.iccrom.org/sites/default/files/RE-ORG%20Infographic%20-%20hig%20res.pdf (letzter Aufruf am 13. April 2022). Siehe auch: **UNESCO** (Hrsg.), *ICCROM-UNESCO International Storage Survey 2011*, online unter: www.iccrom.org/sites/default/files/ICCROM-UNESCO%20International%20Storage%20Survey%202011_en.pdf (letzter Aufruf am 13. April 2022).
- 3 Vgl. auch Markus **Walz**, „Anspruch und Wirklichkeit: Können kleine Museen alle musealen Kernaufgaben bewältigen? Ein Impuls aus der Sicht von ICOM Deutschland“, in: *Informationen des Sächsischen Museumsbundes e. V.*, 53/54, September 2019.
- 4 Beispielsweise Friederike **Waentig**: „Plaste‘ — Gegenstand der Wissenschaft. Konservieren und Restaurieren von DDR-Kunststoffen“, in: Katja **Böhme** und Andreas **Ludwig**, *Alles aus Plaste. Versprechen und Gebrauch in der DDR*, Köln 2012.
- 5 Systematische Aufarbeitung der Bestände aus Freimaurerbesitz im Städtischen Museum Aschersleben mit Blick auf die 1935 liquidierte Ascherslebener Freimaurerloge *Zu den drei Klee-*

- blättern*. Siehe dazu: www.kulturgutverluste.de/Content/03_Forschungsfoerderung/Projekt/Staedtisches-Museum-Aschersleben/Projekt1.html (letzter Aufruf am 13. April 2022).
- 6 Projekt *Spurenerfassung* mit dem **OIKOS Eine Welt e. V.** und dem Gymnasium Stephaneum in Aschersleben, unterstützt vom Museumsverband Sachsen-Anhalt. Fortsetzung im Projekt *Erstcheck kolonial* der Koordinierungsstelle Provenienzforschung des Museumsverbandes Sachsen-Anhalt. Luisa **Töpel**, „Spurensuche in Aschersleben“, in: **Museumsverband Sachsen-Anhalt** (Hrsg.), *2021 Jahresrückblick*, Bernburg 2022.
 - 7 Jean **Cabanis**, *Museum Heineanum — Verzeichnis der ornithologischen Sammlung des Oberamtsmann Ferdinand Heine, auf Gut St. Burchard vor Halberstadt*, Halberstadt 1850. Bernd **Nicolai**, Renate **Neuhaus** und Rüdiger **Holz**, *Museum Heineanum. Geschichte und Bedeutung*. (= *Abhandlungen und Berichte aus dem Museum Heineanum*, 8. Sonderheft), Halberstadt 2009. Alle Kataloge sind online abrufbar unter: www.biodiversitylibrary.org/search?stype=F&searchTerm=Museum+Heineanum#/titles (letzter Aufruf am 13. April 2022).
 - 8 Typusexemplare sind die Referenzen für die Erstbeschreibung von Arten, die Namensgebung ist an die neubeschriebene Art gebunden.
 - 9 Siehe **Walz** 2019 (wie Endnote 3).

Kleine Museen als Zugang zu Geschichte und Kultur

Von MARIANNE WENZEL



ABB. 1 — Unsere Sonderausstellungen werden von Veranstaltungen begleitet. Hier der Kalligraphie-Workshop im Rahmen von *Eine unerwartete Reise. Auf Tolkiens Spuren* in der Künstler*innen sich von Tolkiens Welt inspirieren ließen. Foto: Marianne Wenzel, © Museum Schloss Lübben.

In diesem Praxisbericht aus dem Museum Schloss Lübben geht es um die Aktivierung verschiedener Altersgruppen durch museumspädagogische Angebote, um wichtige Fragen rund um die Finanzierung und um eine Bitte an die Kolleg*innen in den „großen Museen“ sowie Entscheidungsträger*innen in der Politik. Wir „kleinen Museen“ leisten grundständige Kulturarbeit und sind somit kaum zu überschätzende Partner von Bildungseinrichtungen in der Vermittlungsarbeit sowie Touristikern vor Ort. Besucher*innen werden hier eng betreut, Fragen und Anmerkungen erreichen direkt das Team, Quellen werden gesammelt und neues Wissen erworben.

Das Museum Schloss Lübben ist ein Stadt- und Regionalmuseum, seine Räumlichkeiten (Ausstellungsfläche, Büros, Depot, Werkstatt) nehmen den Großteil eines viergeschossigen, barocken Verwaltungssitzes ein. Der Prachtbau vom Ende des 16. Jahrhunderts ist das Wahrzeichen der Stadt Lübben (Spreewald), die südlich von Berlin liegt. Die Stadt zieht viele Tourist*innen an, sie kommen vorrangig aus Brandenburg, Berlin und Sachsen; in den Jahren der Corona-Pandemie jedoch in großer Zahl aus ganz Deutschland. Mit fünf Stellen gehört es zu den kleinen Museen, im Landkreis Dahme-Spreewald mit etwa 30 musealen Einrichtungen jedoch zu den großen Häusern. Eine Kunsthistorikerin leitet das Museum, eine Historikerin betreut die Sammlung, gemeinsam planen sie drei Sonderausstellungen im Jahr und setzen sie um. Unterstützt werden sie von einem Mitarbeiter in der Organisation und zwei Kolleg*innen für die Besucher*innen-Betreuung.

NIEDRIGSCHWELLIGER ZUGANG FÜR ALLE ALTERSGRUPPEN

Das Museums-Team spricht mit seinen Ausstellungen und Angeboten viele verschiedene Besucher*innen an: Einheimische und Tourist*innen, vom Vorschulalter bis zu den *Best Agern*. In der museumspädagogischen Arbeit liegt der Fokus auf Schüler*innen und Senior*innen. Die Ausstellungen richten sich an Personen, die unser Museum ohne Vorkenntnisse besuchen. Sie sind kurzweilig

und eröffnen den Dialog. Insbesondere bei der Vorbereitung der Schauen werden Bürger*innen der Stadt einbezogen: Wir rufen öffentlich auf, Leihgaben zur Verfügung zu stellen und Erlebtes zu teilen, denn ein Großteil der Sonderausstellungen widmet sich der Zeitgeschichte. Auf Anfrage können bereits die Jüngsten aus den Kindertagesstätten einen Blick in das Museum werfen. Der Höhepunkt ist jeweils der Dachboden: Diffuses Licht,



ABB. 2 — Das Schloss Lübben — in seiner jetzigen Erscheinung — von 1682 ist das Wahrzeichen der Stadt, die im April 1945 in weiten Teilen abgebrannt und später abgetragen worden ist. Die Sammlung des ersten Museums ging zu 99% verloren. Das heutige Museum nutzt jede der vier Etagen, drei sind für die Öffentlichkeit zugänglich. Foto: Stadt Lübben, © Museum Schloss Lübben.

Graue Langohren — eine Fledermausart — und Objekte zum Anfassen sorgen für Begeisterung.

Einige museumspädagogische Angebote und Kooperationen werden erst durch die engagierten Gegenüber in den Einrichtungen ermöglicht. Eine Lehrerin des Lübbener Paul-Gerhardt-Gymnasiums betreut, gemeinsam mit einer Mitarbeiterin des Museums, eine Museums AG, anfangs hat sie den Mehraufwand in ihrer Freizeit gestemmt. Die Arbeitsgruppe unternimmt Exkursionen, trifft sich regelmäßig, führt Gespräche, erhebt Daten und gestaltet einen Teil der wechselnden Sonderausstellungen, Vitrinen, Fotografien, Werkstattbesuche. Den Schüler*innen werden die Kernaufgaben der Museumsarbeit vermittelt: Sammeln, Bewahren, Forschen, Vermitteln. Zugleich wächst die Verbindung zu der Region, in der sie leben.

Ebenso am Herzen liegt dem Team die Zeitzeug*innen-Arbeit mit einer Tagespflegeeinrichtung für Senior*innen. Aus den Gesprächen, die monatlich zu verschiedenen Themen stattfinden, ergibt sich ein Wissenszuwachs, der auf verschiedene Arten festgehalten wird. Regelmäßig werden einzelne Personen interviewt. Der monatliche Besuch schafft das Vertrauen, private Erinnerungen zu teilen, teilweise in Anwesenheit eines Kamera-Teams.

Um das museumspädagogische Angebot unabhängiger vom Personal zu machen, wurden Museumskoffer entwickelt — wiederum für verschiedene Altersgruppen. Für Schulklassen sind sie spielerische und spannende Annäherungen an die Stadt- und Regionalgeschichte, die im Lehrmaterial häufig zu kurz kommen. Die Koffer für Senior*innen aktivieren, regen die Sinne an und eröffnen Gespräche in der Gruppe. Am Ende steht jeweils eine Einladung in das Museum.

FINANZIERUNG

Das Museum befindet sich in kommunaler Trägerschaft und ist demnach eine freiwillige Aufgabe. Die Stadt Lübben (Spreewald) übernimmt Personal- und Sachkosten sowie die Unterhaltung des Schlosses, in dem sich Büro- und Ausstellungsräume befinden sowie Teile des Depots untergebracht sind. Das Budget wird in jährlichen Haushaltsverhandlungen bestimmt, von den Stadtverordneten geprüft und anschließend darüber abgestimmt. Sonderausstellungen und museumspädagogische Projekte werden in großen Teilen durch den Förderverein des Museums und Drittmittel ermöglicht.

Das Einwerben von Drittmitteln ist notwendig, für das Team jedoch sehr zeitaufwendig. Übliche Drittmittel-



ABB. 3 — Die Sammlungsarbeit muss oft hinter den „dringenderen“ Aufgaben zurückstecken und ist weniger außenwirksam. In Lübben wird parallel mit händischen Inventarbüchern und einer Sammlungsdatenbank gearbeitet. Foto: Marianne Wenzel, © Museum Schloss Lübben.

geber sind der Landkreis und das Land Brandenburg. Bundesweite Fördertöpfe stehen grundsätzlich ebenfalls zur Verfügung, doch die Mindest-Fördersummen sind häufig zu hoch für kleine Häuser und der projektbegleitende Verwaltungsaufwand mitunter nicht leistbar. Anders als in großen Einrichtungen gibt es in Lübben und anderen kleinen Museen kein Fachpersonal für Fördermittelakquise. Wenn es innerhalb der Verwaltung eine Stelle für Fördermittel gibt, so widmet diese sich vorrangig den kommunalen Pflichtaufgaben. Eine Folge der finanziellen Engpässe sind fehlende Werbemöglichkeiten und eingeschränkte Öffnungszeiten. Der Ausfall eines Teammitglieds gefährdet die Museumsarbeit insgesamt. Ansprechende, kleine Museen leisten wichtige Lobbyarbeit für alle Museen. Sie können Aushängeschilder für breite Bevölkerungsschichten sein, die nicht zum Stammpublikum von Museen gehören. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, braucht es die reichweitenstar-



ABB. 4/5 — Digitalisierungsprojekte mit verschiedenen Partnern sind arbeitsintensiv, es werden jedoch auf vielen Ebenen Mehrwerte geschaffen. Hier ein Teil der Gesteinssammlung der Gräfin Kielmannsegge (1777–1863) und ein Gemälde von Walter Moras (1856–1925). Foto: Katrin Kamrau, © Museum Schloss Lübben.

ke Unterstützung der Großen. Denn die kleinen Häuser, in kommunaler oder Vereinsträgerschaft, benötigen finanzielle und personelle Unterstützung. Das Teilen von Wissen und Leihen von Objekten sind Bausteine und können durch Landesverbände und den Deutschen Museumsbund vermittelt werden.

KLEINE MUSEEN VS. GROSSE MUSEEN?

Diese Ausgabe der *Museumskunde* ist dem Thema der *Kleineren Museen* gewidmet. Reflexhaft denkt man auch an die „großen“ Museen. Manches Mal schauen wir mit etwas Neid auf die Möglichkeiten dieser Häuser! Das Personal, das Budget, die Reichweite und Reputation, die Verbindungen zu anderen Häusern, die besonderen Objekte, die Nähe zu den (politischen) Entscheidungsträger*innen!

Kleine Museen sollten als Ergänzung der großen Institutionen verstanden werden, als Partner in der Basisarbeit. Sie sind kulturelle und bestenfalls auch wissenschaftliche Einrichtungen, Werbeträger für Kultur und Geschichte. Häufig gelingt es ihnen, Menschen anzusprechen, die nicht in die Ausstellungshäuser der Großstädte strömen. In Lübben nutzen wir unsere Möglichkeiten bereits sehr gut. Das motivierte Personal, das mit Begeisterung für seine Besucher*innen da ist, stellt die Grundlage dar. Die Verflechtung mit und Nähe zu den Menschen vor Ort ermöglichen gutes Arbeiten mit ansprechenden Ergebnissen. Im Museumsverbund Dahme-Spreewald werden

viele andere museale Einrichtungen ehrenamtlich geführt. Dort sind die Mittel wesentlich knapper, es fehlt nicht an Ideen, sondern an finanziellen Spielräumen und/oder Personal. Hier unterstützt das Museumsteam mit Wissen, vermittelt Kontakte, weist auf geeignete Fördertöpfe hin und verleiht auch gern Objekte aus dem eigenen Bestand. Diese Partnerschaftlichkeit wünschen wir uns auch von den großen Museen. Denkt uns mit, wenn ihr mit Entscheidungsträger*innen sprecht, geht Kooperationen mit uns ein, ladet uns zu euren Konferenzen ein und teilt eure Kenntnisse mit uns. Wir kümmern uns dafür mit viel Hingabe um eure (künftigen) Besucher*innen.

Unser Museum macht auf der Arbeitsebene sehr gute Erfahrungen in der Kooperation mit verschiedenen Häusern, von Berlin bis nach Dresden. Anfragen und Anliegen werden immer offen und kollegial betreut. Wir möchten andere Einrichtungen unserer Größe ermutigen, sich aktiv Partner*innen zu suchen. Zugleich bitten wir darum, dass Initiativen, die den Austausch und die Zusammenarbeit fördern, auch „von oben“ gestärkt werden.

Marianne Wenzel
wissenschaftliche Mitarbeiterin / stellv. Museumsleitung
Museum Schloss Lübben
Ernst-von-Houwald-Damm 14, 15907 Lübben (Spreewald)
marianne.wenzel@luebben.de

Kleine Museen im großen Netz

PRAXISBERICHT ZUR DIGITALEN STRATEGIE
AUS DEM WESTMÜNSTERLAND

Von FLEMMING FESS und GREGOR GREVE



ABB. 1 — Die Sockenpuppe *Rock McSock* macht das Internet für das *kult* — *Kultur und lebendige Tradition Westmünsterland in Vreden unsicher*. Foto: Flemming Feß und Gregor Greve, © Kreis Borken.

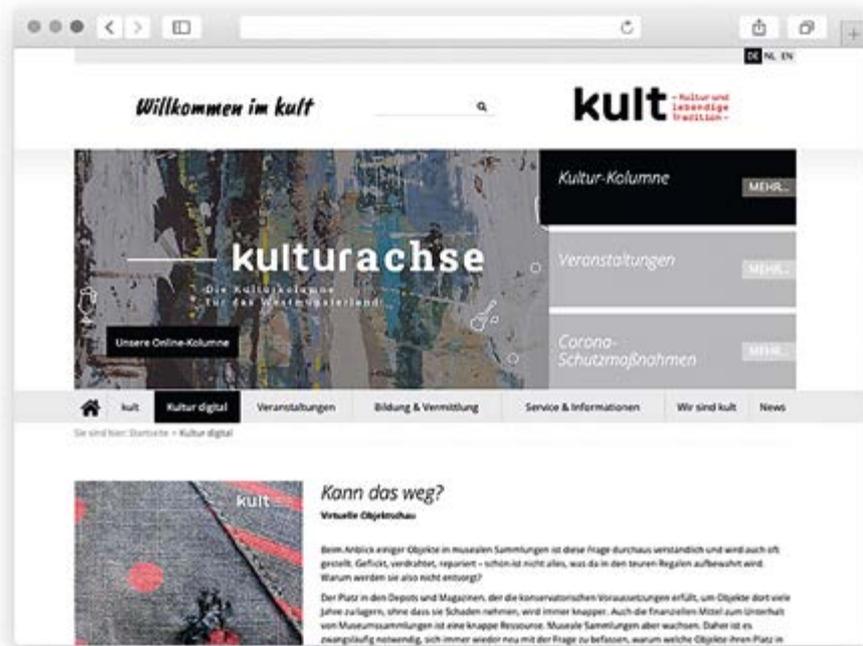
Unser ganzes Leben findet auch online statt, deshalb kann sich auch die Museumswelt nicht aus der virtuellen Welt heraushalten. Aber gerade kleinere Institutionen haben oft nicht die Möglichkeiten, um sich sicher und konkurrenzfähig im Internet zu bewegen. Wie lässt sich dieses Dilemma also auflösen? Mit Beispielen aus der eigenen digital-musealen Praxis wird ein Weg aufgezeigt, sich aus der Zwickmühle von Ansprüchen der Besucher*innen an ein Museum im 21. Jahrhundert einerseits und den großen Anforderungen an eine attraktive digitale Präsentation zu befreien und auch mit „Bordmitteln“ die digitale Vermittlungsarbeit zu gestalten.

DER KAMPF UM DIE AUFMERKSAMKEIT

Nicht erst seit 2020, als die Corona-Pandemie die Möglichkeiten zur öffentlichen Zusammenkunft massiv einschränkte, nimmt die „Digitalisierung“ des Lebens immer weiter zu: Die Autor*innen des Datenreport 2021 der Bundeszentrale für politische Bildung urteilten zur Internetnutzung „Deutschland ist online: 91 % aller Personen ab zehn Jahren nutzten 2019 das Internet.“¹ Und nicht nur die Nutzung selbst, auch die Häufigkeit und Länge nimmt beständig zu.² Immer mehr Lebensbereiche finden auch „digital“ statt, von Banking und Einkaufen über das Abspielen von Filmen oder Musik bis hin zu sozialer Interaktion. Zunehmend — und noch einmal befördert durch die Zwänge der Lockdowns in den vergangenen zwei Jahren — ist auch in der Museumslandschaft die Erkenntnis gereift, dass selbst eine so ursprünglich analoge Kulturform wie das Museum an der virtuellen Welt nicht vorbeigehen kann und diese nicht nur als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit, sondern auch der inhaltlichen Vermittlung nutzen muss, da sich eben auch bei den potenziellen Besucher*innen das vollständige Leben sowohl analog als auch digital vollzieht. Neben diesen allgemeinen Trends des öffentlichen Lebens lassen sich dafür noch weitere gute Gründe benennen: Zum einen müssen sich Museen in der „Erlebnisgesellschaft“ permanent der Konkurrenz aller anderen möglichen Freizeitaktivitäten um das begrenzte Zeitkontingent der potenziellen Besucher*innen stellen,³ andererseits kommt hier ein demografisches

Argument zum Tragen. Die erste Generation der sogenannten *Digital Natives* sind inzwischen in einem Alter angekommen, in dem — statistisch — Museen (wieder) eine interessante Freizeitbeschäftigung darstellen,⁴ während zugleich diejenige Generation, für deren Lebenswelt das Internet keine Rolle spielt, die demografische Pyramide „nach oben verlassen“. Museen müssen also, um interessant auch für die nachkommenden Generationen zu sein, diesen Trend mitmachen, um nicht im Überangebot der Freizeitangebote verloren zu gehen. Das bietet durchaus auch Chancen, denn um die digitalen Angebote zu rezipieren, müssen die Besucher*innen nicht unbedingt am Standort des Museums sein. Dadurch ist die potenzielle Öffentlichkeit gerade für Häuser abseits der Metropolen und großen Tourismusströme ungleich größer. Weltweit gibt es bereits hervorragende Beispiele großer Institutionen, die durchaus die Konkurrenz massenmedialer Angebote nicht scheuen müssen.⁵ Für kleinere und kleine Museumshäuser besteht jedoch eine gewaltige Hürde, nämlich die Kosten. Webdesign, vor allem aber die Produktion von audiovisuellem Content, Animationen, Gamification-Elementen et cetera können in der Gesamtheit als Agenturleistungen leicht fünf- bis sechsstellige Dimensionen annehmen, wenn eine Qualität und Ästhetik entstehen soll, die „marktfähig“ ist. Ein Kampf, den die Häuser zwangsläufig nur verlieren können. Was also ist zu tun? Denn den Kopf in den Sand zu stecken und die virtuelle Welt komplett an sich vorbeiziehen zu

ABB. 2 — Screenshot Online-Kolumne kulturachse.de.
Foto: Flemming Feß und Gregor Greve, © Kreis Borken.



lassen, scheidet aus oben genannten Gründen als wenig zukunftsfähig aus. Der Versuch, kostengünstig die Formate „der Großen“ zu adaptieren, ist ebenfalls zum Scheitern verurteilt, da diese „besseren Originale“ ebenfalls zur Verfügung stehen und das eigene Angebot überstrahlen.

POTENZIALE ERKENNEN

Wie kann es also gelingen, aus dieser Lage einen sinnvollen Ausweg zu finden? Hierbei kann es hilfreich sein, statt den Blick allzu weit in die Ferne zu richten, zunächst bei sich selbst mit der Suche anzufangen, um einen ganz eigenen Weg der digitalen Präsentation zu finden. Welche — vielleicht auch ganz unerwarteten — Potenziale lassen sich bei den eigenen Kolleg*innen ermitteln? Wer kennt schon wirklich die Hobbys und Interessen der Menschen, mit denen man zusammenarbeitet? Hier können, wenn die Bereitschaft da ist, neue Wege zu beschreiten, ungeahnte Möglichkeiten schlummern. Vor allem aber ist es ratsam, einen Faktor nicht außer Acht zu lassen, den kleine Museen zumeist viel besser bedienen können als die großen Häuser, nämlich *verbindliche Nähe*, eben das „menschliche Element“. Mit diesem Material im Hintergrund kann eine kostengünstige Umsetzung in den Blick genommen werden. Bei dennoch zwangsläufig benötigter Infrastruktur spielt vielfach auch die mit der Digitalisierung einhergehende Demokratisierung der Medienproduktion in die Karten: Noch vor 20 Jahren benötigte die Herstellung eines Videoclips eine ganze Batterie von

Spezialtechnik, heute kann beispielsweise ein Smartphone schon unter Umständen eine durchaus akzeptable Qualität bieten. Diesen Weg der Ideenfindung haben wir im *kult — Kultur und lebendige Tradition Westmünsterland*, dem Kulturzentrum des Kreises Borken, gewählt. Wir haben seit April 2020 vor allem drei Formate erarbeitet, die im Folgenden als Beispiele für eine wie oben beschriebene mögliche digitale Strategie für kleinere Museen fungieren können. Zusätzlich zu diesen drei Objekten wird im Rahmen der digitalen Strategie auch vermehrt die Teilnahme an institutionsübergreifenden Großprojekten in der Museumswelt angestrebt, um die Sichtbarkeit im virtuellen Raum auch jenseits der eigenen Angebote zu erhöhen.

KULT-TV MIT ROCK MCSOCK

Bei dem Blick über den arbeitsalltäglichen Tellerrand fielen uns in den eigenen Reihen mehrere Interessen auf, mit denen sich etwas ganz Eigenes entwickeln ließ: Eine versteckte Passion für Handpuppenspiel einerseits, Lust am Erstellen eigener Clips andererseits, und ein geteilter abseitiger Humor. Geboren war die Sockenpuppe *Rock McSock*, die sich im vom Lockdown geschlossenen Kulturzentrum auf Spurensuche nach spannenden Objekten machte. Nach dem Vorbild der berühmten *Muppets* von Jim Henson richtet sich *Rock McSock* mit seinen Inhalten und Duktus trotz seiner puppenhaften Erscheinung keineswegs in erster Linie an ein kindliches Publikum,

ABB. 3 — Screenshot Virtuelle Ausstellung *Mein Weihnachten.*
Foto: Flemming Feß und Gregor Greve, © Kreis Borken.

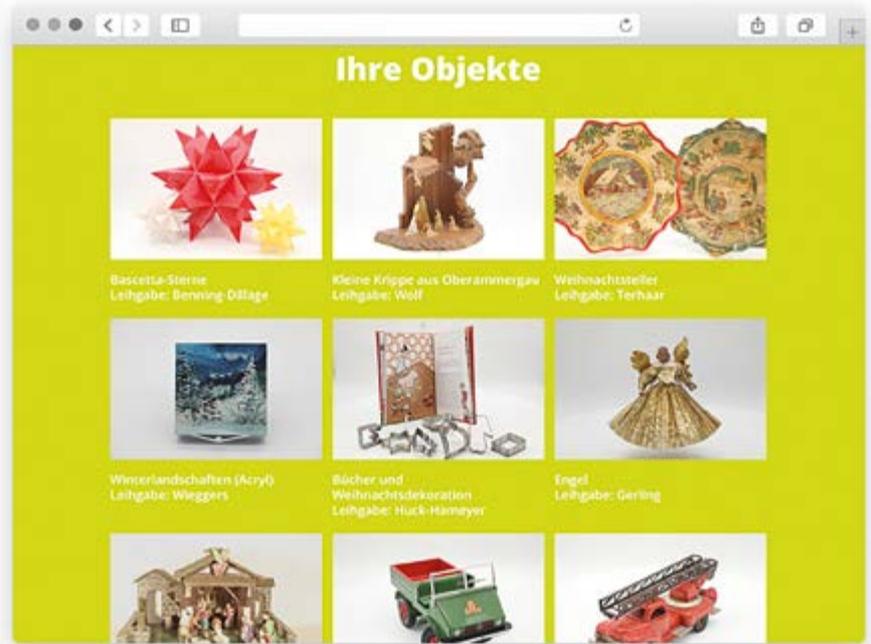
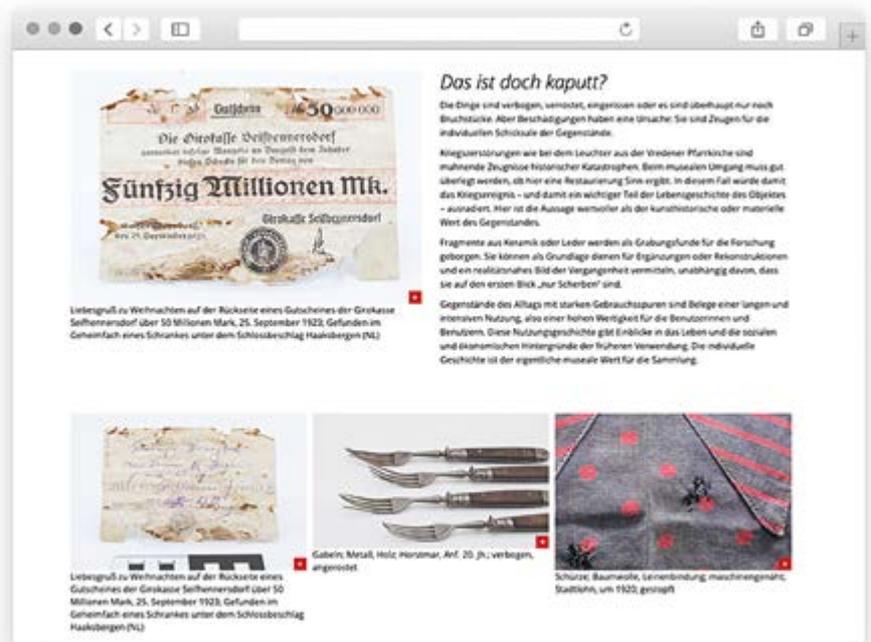


ABB. 4 — Screenshot Virtuelle Objektschau *Kann das weg?*
Foto: Flemming Feß und Gregor Greve, © Kreis Borken.



sondern spricht durchaus Erwachsene an. Durch diesen Bruch konnten wir einerseits einen Verfremdungseffekt erschaffen, der das Format abhebt von den ungezählten „Sprechformaten“ und Video-Museumsführungen, die während der Pandemie entstanden sind, andererseits konnte die herzlich-schnodderige Art von Rock McSock auch auf Social Media eine eigene kleine Fangemeinde entwickeln und hat sogar echte Fanpost erhalten.

Das Format hat sich im Verlauf mehrerer Folgen weiterentwickelt. Waren die ersten Folgen noch relativ spontan aufgezeichnete Clips, sind wir zunehmend zu gescipten Folgen übergegangen, die aus mehr Schnittbildern bestanden und stärkere narrative Elemente einbanden. So konnten Inhalte unserer Ausstellungen, aber auch Einblicke in die Kultur- und Archivarbeit unterhaltsam und individuell präsentiert werden. Die Clips wurden

am Computer geschnitten und anschließend in unsere Social-Media-Feeds und unsere Website eingebunden. Die zwangsläufige „Hemdsärmeligkeit“ der Clips wurde durch ihre Skurrilität kompensiert. Natürlich blieb ein solches Vorgehen nicht ohne Kritik, auch aus den eigenen Reihen. Eine Sockenpuppe im Internet riecht ja zunächst nicht nach „ehrwürdiger“ Museumsarbeit. Trotzdem gab uns die Resonanz des Online-Publikums letztlich recht, dass der Schritt, es zu wagen, sich mutwillig einer gewissen Lächerlichkeit preiszugeben auch das Potenzial beinhaltet, etwas zu gewinnen.

KULTURACHSE — DIE ONLINE KULTUR-KOLUMNE

Ein zweites „Produkt“ unserer digitalen Strategie wurde die *Kulturachse*. Weniger skurril und abseitig als das Videoformat, aber ebenfalls mit minimalem monetärem Aufwand wurde ein Blog als Kulturkolumne ins Leben gerufen. Dafür mussten im Team zunächst Kolleg*innen zusammengetrommelt werden, die sich bereit erklären, kurze Texte zu freien Themen zu verfassen. Das Konzept ist denkbar simpel: In kurzen Texten dürfen die Autor*innen völlig frei Themen rund um das weite Feld *Kultur* behandeln. Von Alltagserfahrungen bis zu philosophischen Betrachtungen der eigenen Arbeit sollte alles erlaubt sein. Dabei kamen durchaus auch feuilletonistische Talente im Kollegium zutage. Entstanden ist eine Kolumne, in der regelmäßig alle 14 Tage ein neuer Artikel veröffentlicht wird, mit einer erheblichen Bandbreite an Inhalten. Diese Plattform, die als Mittelweg zwischen Content Marketing und eigenem Kulturangebot im engeren Sinne fungiert, erhält durchweg positives Feedback. Dadurch, dass die Mitarbeiter*innen als Autor*innen persönlich in Erscheinung treten, entsteht zudem ein zwischenmenschliches Element zwischen uns und dem Publikum. Damit wird die Anonymität der eigentlichen Kulturarbeit weiter reduziert und eine parasoziale Verbindung aufgebaut.

DIGITALE, PARTIZIPATIVE OBJEKTSCHAUEN

Ein drittes Format kommt näher an die klassische Ausstellungsarbeit heran. Beginnend mit dem Projekt *Mein Weihnachten* haben wir kleine Objektschauen online präsentiert. Der Wunsch, eine virtuelle Ausstellungserfahrung zu schaffen, war finanziell außer Reichweite, aber dies schloss eine gut kuratierte Präsentation von abfotografierten Exponaten nicht aus. Im Falle von *Mein Weihnachten* haben wir uns dabei, um den Fokus auf Nähe zu betonen, für ein Partizipationsprojekt entschie-

den und in der Bevölkerung persönliche Objekte eingesammelt und abfotografiert, die für ihre jeweiligen Besitzer*innen in besonderer Weise für das Weihnachtsfest stehen. Ergänzt wurde dies durch eine mit Begleittexten inszenierte fotografische Präsentation von Objekten unserer Sammlung, die die Entwicklung der Geschenkkultur im 20. Jahrhundert nachvollzog. Durch eine ansprechende Gestaltung war es möglich, die Kosten sehr gering zu halten. Das funktionierte, obwohl eine Agentur für die Webumsetzung hinzugezogen werden musste, durch den Verzicht auf aufwendige Funktionalitäten zugunsten eines eher auf das regionale Publikum und das zwischenmenschliche Element ausgerichteten Fokus. Im weiteren Verlauf haben wir uns auf unserer Stammwebsite darüber hinaus bemüht, durch Projekte wie das *Objekt des Monats* oder kleine Themenzusammenstellungen, die virtuelle Präsentation des Sammlungsbestands konstant weiter anzubieten.

MUT ZUR ABWEICHUNG

Alle drei vorgestellten Projekte können online besucht werden: *Rock McSock* auf www.kult-westmuensterland.de/rockmcsock, die *Kulturachse* auf www.kulturachse.de und *Mein Weihnachten* auf www.mein-weihnachten-im-kult.de. Sie alle haben uns durch ihre positive Resonanz in unserer Annahme bestärkt, dass es trotz der hohen Hürden in Bezug auf Aufmerksamkeitskonkurrenz und Budgetfragen auch als kleinere Museumseinrichtung möglich ist, durch den Fokus auf ungewöhnliche Formate und den Faktor Nähe in der virtuellen Welt Fuß zu fassen und ein Publikum für sich zu gewinnen. Dies setzt allerdings den Mut voraus, *out of the box* zu denken und dabei auch Kritik aus der Fachwelt und teils sogar aus den eigenen Reihen auszuhalten. Sicher passt es nicht in jedermanns Berufsvorstellung, auf dem Boden herumzukriechen, über sich die Hand in einer mit Augen beklebten Socke. Die Hinterfragung der eigenen Ansprüche sowie ein gewisses Maß an Selbstironie helfen aber unser Erfahrung nach dabei, sich in das mediale Environment einzufügen, wenn eben die Mittel für eine hochkarätige Präsentation außer Reichweite liegen. Letztlich gilt es einzig, sich auf die Interessen und Rezeptionsgewohnheiten der Zielgruppe einzustellen und sich von dem Gedanken leiten zu lassen, hier etwas Neues zu platzieren. Das kann nur mit der Offenheit gelingen, auch Dinge in den Blick zu nehmen, die mit klassischer Museumsarbeit nichts zu tun haben und zu überlegen, wie diese adaptiert werden können, um das eigene

Kerngeschäft, das Sammeln, Forschen, Präsentieren und Vermitteln auch digital abzubilden.

Flemming Nikolai Feß
f.fess@kreis-borken.de

Gregor Greve
g.greve@kreis-borken.de

Kreis Borken
kult — Kultur und lebendige Tradition Westmünsterland
Kirchplatz 14, 48691 Vreden

www.facebook.com/Kult-Kultur-und-lebendige-Tradition-470325346658246

Smithonian Center for Folk Life and Cultural Heritage, Washington D. C.: Masters of Tradition. A Cultural Journey Across America, online: storymaps.esri.com/stories/heritage-fellows/map/.
Deutsches Filminstitut und Filmmuseum, Frankfurt am Main: Curd Jürgens. Der Nachlass. Virtuelle Ausstellung, online: curdjuergens.deutsches-filminstitut.de, (letzte Aufrufe am 14. April 2022).

Anmerkungen

- 1 Sylvia **Behrends**, Susanna **Geisler**, Kristina **Kott** und Michael **Ziebach**, „Internetnutzung“, in: **Statistisches Bundesamt** (Destatis), **Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung** (WZB) und **Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung** (BiB) (Hrsg.), *Bundeszentrale für politische Bildung. Datenreport 2021. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*, Bonn 2021, S. 216–219, S. 216.
- 2 Vgl. **STATISTA**, „Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer des medialen Internets nach Altersgruppen in Deutschland in den Jahren 2018 bis 2021“ online unter: de.statista.com/statistik/daten/studie/1073613/umfrage/taegliche-nutzungsdauer-des-medialen-internets-nach-altersgruppen-in-deutschland/ (u. U. kostenpflichtiger Zugang, letzter Aufruf am 14. April 2022).
- 3 Vgl. bspw. Albrecht **Steinecke**, „Was sollten Museen über Tourismus wissen? Strukturen, Einflussfaktoren und Trends des bundesdeutschen Tourismusmarktes“, in: Hartmut **John**, Hans-Helmut **Schild** und Katrin **Hieke** (Hrsg.), *Museen und Tourismus. Wie man Tourismusmarketing wirkungsvoll in die Tourismusarbeit integriert. Ein Handbuch*, Bielefeld 2010, S. 53–74.
- 4 Vgl. bspw. Karl-Heinz **Reuband**, „Sinkende Nachfrage als Determinante zukünftiger Museumskrisen? Der Einfluss von Alter und Bildung auf den Museumsbesuch und kulturelle Interessen“, in: *KM. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network Themenschwerpunkt „Museum in der Krise?“*, 41 (2010), S. 21–28.
- 5 Einige prominente Beispiele sind: Museum of Modern Art, New York — Virtual Cinema. Stream a curated selection of the best films, all in one place, online: moma.org/calendar/groups/62. Tate Gallery, London: TATE PAINT. Create your own masterpiece, online: tate.org.uk/kids/games-quizzes/tate-paint. Schirn Kunsthalle Frankfurt, Frankfurt am Main: Digital, online: schirn.de/angebote/angebote/digital/.

Frischer Wind für kleine Museen!

DIE MUSEUMSLANDSCHAFT SCHLESWIG-HOLSTEIN —
EIN PROJEKT ZUR PROFESSIONALISIERUNG UND
MODERNISIERUNG KLEINER MUSEEN UND SAMMLUNGEN

Von DAGMAR LINDEN



ABB. 1 — Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter aus den kleinen Museen und Sammlungen im Kreis Plön beim Netzwerken.
Foto und ©: Dagmar Linden.

Nahezu die Hälfte der 243 Museen in Schleswig-Holstein sind kleine, ehrenamtlich geführte Häuser im ländlichen Raum. Die überwiegende Anzahl von ihnen ist in den 1980er- und 1990er-Jahren aus Vereinen mit einem Fokus auf die Ortsgeschichte entstanden und wird von einem Vorstand geleitet, der oft noch aus der Gründungszeit stammt. Um diese Museen und Sammlungen zukunftsfähig aufzustellen, hat die Museumsberatung und -zertifizierung in Schleswig-Holstein 2021 das Projekt *Museumslandschaft Schleswig-Holstein* ins Leben gerufen.

Schleswig-Holstein ist ländlich geprägt und das spiegelt sich auch in der Museumslandschaft wider. Während in den größeren Städten Kiel, Lübeck und Flensburg sowie in den Schleswig-Holsteinischen Landesmuseen Schloss Gottorf hochprofessionelle Museen und Museumsverbände mit bis zu 400.000 Besucher*innen jährlich und einem Schwerpunkt auf der Kunst- und Kulturgeschichte angesiedelt sind, zeichnen sich die ländlichen Regionen durch eine Vielzahl von kleinen, ehrenamtlich geführten Museen aus, die weit unter 5.000 Besucher*innen im Jahr zählen.¹ Die Mehrzahl dieser kleinen Museen und Sammlungen widmet sich der Ortsgeschichte und ihrer Alltagskultur, einige präsentieren ganz spezielle Themen aus den Bereichen Technikgeschichte, Künstlerpersönlichkeiten, Militär- oder Sozialgeschichte. Unter ihnen gibt es Überraschendes zu entdecken: Wer weiß schon, dass Alfred Nobel sein Dynamit in der Nähe von Geesthacht im Herzogtum Lauenburg erfand oder dass die ehemals bedeutende Schallplattenfirma TELDEC ihren Firmensitz in Nortorf im Kreis Rendsburg-Eckernförde hatte? Das erfährt man ganz anschaulich im Geesthacht Museum oder im Deutschen Schallplattenmuseum in Nortorf. Auch sie zählen zu den kleinen, rein ehrenamtlich geführten Museen und Sammlungen in Schleswig-Holstein. Sie alle bewahren wertvolle Exponate zur Regionalgeschichte, bieten vielschichtige Anknüpfungspunkte für den Schulunterricht und haben eine hohe Relevanz für den Tourismus. Unbestritten sind die ehrenamtlichen Leiter*innen dieser Museen und Sammlungen

Expert*innen für die Themen und Inhalte, die sie präsentieren. Um attraktiv für Besucher*innen und Nachwuchs im Ehrenamt zu sein, bedarf es aber weit mehr und hier setzt das Projekt *Museumslandschaft Schleswig-Holstein* an. Trägerin ist die vom Land finanzierte Museumsberatung und -zertifizierung in Schleswig-Holstein, die seit 2013 für Museen in Schleswig-Holstein tätig ist. Seit 2018 bietet die Institution Workshops zur Weiterentwicklung von Museen an und begleitet die teilnehmenden Museen und Sammlungen über mehrere Jahre hinweg intensiv auf ihrem Weg der Modernisierung. Die Erfahrungen aus diesen individuellen Inhouse-Workshops machen deutlich, wie dringend die kleinen Museen und Sammlungen professionelle Unterstützung benötigen, um wettbewerbsfähig gegenüber anderen Kultur- und Freizeitangeboten — und somit überlebensfähig — zu sein. Eine Analyse



ABB. 2 — *Dat ole Hus* in Aukrug. Foto und ©: Sönke Ehlert.



ABB. 3, OBEN — Vor dem Inhouse-Workshop: Die Kunsthalle Otto Flath in Bad-Segeberg im Jahr 2019.

ABB. 4, RECHTS — Die Kunsthalle nach dem Inhouse-Workshop 2020.

Beide Fotos und ©: Dagmar Linden.



der vorhandenen Literatur² und weiterer Einzelprojekte³ sowie der Veranstaltungen der 2015 von der Museumsberatung und -zertifizierung gegründeten sieben *Regionalen Museumsnetzwerke in den Kulturknotenpunkten*⁴ in Schleswig-Holstein führte dann zur Entwicklung des Projekts *Museumslandschaft Schleswig-Holstein*, das im Jahr 2021 mit einem Pilotprojekt im Kreis Stormarn startete.

ERFOLG DURCH WISSENSTRANSFER UND EIN TRAGFÄHIGES NETZWERK

Die Weiterbildung ist praxisorientiert und niedrigschwellig konzipiert. Sie orientiert sich an Kriterien, die eine qualitätvolle Arbeit an ehrenamtlich geführten Museen und Sammlungen beschreiben und dort auch erfüllt werden können. Ein Ziel ist es, ein Format anzubieten, das sich gut in die ehrenamtlichen Strukturen in den Museen einfügt, um mögliche Hürden für eine Teilnahme abzubauen. So wird das Projekt in jedem der 15 Kreise und kreisfreien Städte Schleswig-Holsteins gesondert angeboten, um die Fahrtzeiten und -kosten der Teilnehmenden zu reduzieren. Alle Veranstaltungen finden in einem begrenzten Zeitrahmen von maximal drei Stunden am Freitagnachmittag statt, um Berufstätigen die Teilnahme zu ermöglichen. Um auch finanzielle Barrieren zu vermeiden, wurden Kooperationen mit Kreisen und ihren Kulturstiftungen geschlossen, die den Teilnahmebeitrag von 500 Euro pro Museum übernehmen. Die kommunalen

Verwaltungen und Stiftungen leisten diesen Beitrag auch im Sinne ihrer in Artikel 13 der Landesverfassung verankerten Daseinsvorsorge, die Bestandteil des *Kulturpakts 2030 zur gemeinsamen Verantwortung von Land und Kommunen für die Kulturförderung in Schleswig-Holstein* aus dem Jahr 2021⁵ ist. Gleichzeitig ist die vollständige Übernahme der Kosten ein Ausdruck ihrer Wertschätzung für die Museen und das Ehrenamt in ihrer Region.

Für die Museumsmitarbeiter*innen besteht die Weiterbildung aus fünf Modulen: Am Beginn steht ein individueller Inhouse-Workshop im Museum, der eine Schärfung des Museumsprofils, die inhaltliche und ästhetische Gestaltung der Dauerausstellung, die Inventarisierung der Sammlung, die Servicequalität und die Organisationsstruktur im Museumsteam in den Blick nimmt. Das zweite Modul beinhaltet vier Fortbildungen zu den Themen *Museums- und Sammlungskonzept, Dokumentieren und Inventarisieren, Vermittlung und Präventive Sammlungspflege*. Diese museumsfachlichen Weiterbildungen orientieren sich an den *Standards für Museen* des Deutschen Museumsbunds,⁶ ohne jedoch zu hohe Anforderungen an die Teilnehmenden zu stellen. Das dritte Modul besteht aus einer Schulung zur digitalen Kompetenz. Je nach Wissensstand der Museumsteams wird über Online-Formate für Meetings, die Gestaltung von Museumshomepages sowie Social-Media-Aktionen informiert. Eine Kooperation mit *museum-digital*⁷

ermöglicht es, Museen, die bislang noch keine eigene Homepage haben, einen kostenfreien Internetauftritt und ein digitales Inventarisierungsprogramm einzurichten. Eine Mappe mit *Tools für die Museumsarbeit* bildet das vierte Modul. Sie enthält unter anderem Vorlagen für die Inventarisierung der Objekte, für den Leihverkehr, für die Erstellung eines museumspädagogischen Projekts und für eine Pressemitteilung. Das *Regionale Museumsnetzwerk* rundet die Weiterbildung ab. Es sieht zwei Netzwerktreffen pro Jahr vor, in denen gemeinsame Projekte und Veranstaltungen geplant sowie aktuelle Themen der Museumsarbeit diskutiert werden. Im ersten Termin werden Zukunftsperspektiven für das Ehrenamt im Museum thematisiert, die eng mit dem dauerhaften Erhalt der kleinen Museen und Sammlungen verknüpft sind.

Am Ende wird den Museen und Sammlungen dann die Plakette *Museumlandschaft Schleswig-Holstein* verliehen, die den Besucher*innen schon von außen signalisiert, dass dieses Haus „gut aufgestellt“ ist. Sie ist ein Zeichen für die Schulung und eine Anerkennung für das ehrenamtliche Engagement des Museumsteams, auch wenn eine Qualitätskontrolle nicht erfolgt und die Plakette kein Gütesiegel im Sinne einer Museumszertifizierung ist.⁸

Insbesondere in der Vernetzung liegt für die kleinen Museen und Sammlungen ein großes Potenzial: Mit kleinstem Budget und viel Eigenleistung können gemeinsame touristische Angebote geplant, für übergreifende Schulprojekte können Kräfte gebündelt werden und eine Abstimmung der Öffnungszeiten und Eintrittsgelder könnte so manchen Besucher*innen den Zutritt erleichtern.

Durch die Fortbildungen sind die ehrenamtlichen Museumsmitarbeiter*innen nun besser in der Lage, ihre Objekte fachgerecht zu verwahren, zeitgemäß zu präsentieren und für Vermittlungsangebote einzusetzen. Doch gerade in Bezug auf den Umgang mit den Exponaten wird deutlich, dass weitere Maßnahmen erforderlich sind: Viele der kleinen Museen und Sammlungen haben keine oder nur unzureichende Magazine, hier könnten interkommunale Depots, wie sie der Landschaftsverband Westfalen-Lippe in Münster errichtet hat, Abhilfe schaffen. Und was wird aus den Objekten, wenn tatsächlich einmal ein kleines Museum schließen muss? Um einem Verlust von wertvollem Kulturgut vorzubeugen wären wissenschaftlich ausgebildete, von den Kreisen finanzierte Museumsmanager*innen wünschenswert, die in der Lage sind, die Objekte zu bewerten und gegebenenfalls zu sichern, bevor sie veräußert werden.



ABB. 5 — Im Dorfmuseum Gnutz. Foto und ©: Sönke Ehlert.



ABB. 6 — Meierei im Museum Glinder Kupfermühle. Foto und ©: Dagmar Linden.



ABB. 7 — Rechenschieber in der Schoolkat Langwedel. Foto und ©: Sönke Ehlert.

Das erste Jahr hat gezeigt, mit wie viel Freude, Interesse und Engagement die Museumsmitarbeiter*innen am Projekt *Museumslandschaft Schleswig-Holstein* teilgenommen und wie offen sie für viele, wenn auch nicht alle, Anregungen sind. Das ist auch gut so, denn die kleinen Museen und Sammlungen sollen sich ihren Charme und ihre persönliche Note bewahren — nur eben ein wenig lebendiger und moderner.

Dagmar Linden

Leiterin

Museumsberatung und -zertifizierung in Schleswig-Holstein

Am Gerhardshain 44, 24768 Rendsburg

linden@museumszertifizierung-sh.de

www.museumszertifizierung-sh.de

Facebook: [@MuseumsberatungSH](https://www.facebook.com/@MuseumsberatungSH)

Instagram: [Museumsberatung_S-H](https://www.instagram.com/Museumsberatung_S-H)

Anmerkungen

- 1 Patricia **Rahempour** und Kathrin **Grotz** (Hrsg.), *Ausgerechnet: Museen 2019*, Berlin 2021.
- 2 Matthias **Beer**, „Heimatismuseen — Eine Bestandsaufnahme“, in: **Haus der Heimat des Landes Baden-Württemberg** (Hrsg.), *Heimat — Annäherungsversuche*, Stuttgart 2007, S. 58–60; Beate **Bollmann**, *Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen. Ein Leitfaden* (= *Neue Heimatismuseen*, 4), Münster/New York 2017; Oliver **Freise** (Hrsg.), *Fakten und Impulse. Zur Lage der kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen 2017/18* (= *Schriftenreihe des Museumsverbands Niedersachsen und Bremen*, 1), Hannover 2019; Angela **Janelli**, *Wilde Museen. Zur Museologie des Amateurmuseums*, Bielefeld, 2012; Martin **Roth**, *Heimatismuseen — Zur Geschichte einer deutschen Institution* (= *Berliner Schriften zur Museumskunde*, 7), Berlin 1990; Markus **Walz** (Hrsg.), *Handbuch Museum. Geschichte — Aufgaben — Perspektiven*, Stuttgart 2016.
- 3 Beate **Bollmann**, *Gutachten zum Projekt „kulturGuthaben“*, Oldenburg 2020, online unter: kultur-schleswig-flensburg.de/wp-content/uploads/2020/02/Gutachten-Auszug-1.pdf (letzter Aufruf am 4. Mai 2022)
Oliver **Freise**, „Perspektiven für die kleinen Museen — Die Museumsschule!“, in: **Freise** 2019 (wie Endnote 2), S. 71–75.
- 4 Im Jahr 2015 wurden in Schleswig-Holstein sieben „Kulturknotenpunkte“ zur Vernetzung der Kulturakteur*innen im ländlichen Raum gegründet. Diese werden vom Land Schleswig-Holstein finanziert. Die Museumsberatung und -zertifizierung in Schleswig-Holstein hat in allen Kulturknotenpunkten *Regionale Museumsnetzwerke* gegründet und veranstaltet dort pro Jahr jeweils zwei Netzwerktreffen, online unter:
www.kulturknotenpunkt.de/kulturknotenpunkte/projekte/ (letzter Aufruf am 4. Mai 2022).
- 5 *Kulturpakt 2030. Zur gemeinsamen Verantwortung von Land und Kommunen für die Kulturförderung in Schleswig-Holstein. Abschlusspapier des Kulturdialogs Land und Kommunen vom 8. Juni 2021*, online unter: www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/K/kulturdialog/kulturpakt_2030.html (letzter Aufruf am 4. Mai 2022).
- 6 **Deutscher Museumsbund** und **ICOM Deutschland** (Hrsg.), *Standards für Museen*, Kassel und Berlin 2006.
- 7 *Museum-digital* ist eine weitgehend kostenfreie Plattform, auf der große und kleine Museen Informationen zu ihren Objekten veröffentlichen, online unter: www.museum-digital.de/ (letzter Aufruf am 4. Mai 2022).
- 8 Im Verfahren der Museumszertifizierung in Schleswig-Holstein und des Niedersächsischen Museumsgütesiegels wird eine Liste von Monita erstellt, deren Erfüllung eine Voraussetzung für das Erlangen des Gütesiegels ist. Über die Vergabe des Zertifikats entscheidet in beiden Fällen eine Fachjury, online unter: museumsberatung-sh.de/index.php?id=36 und www.mvnb.de/museumsguetesiegel/ (letzte Aufrufe am 4. Mai 2022).



exponatec.de
exponatec.com

INTERNATIONAL EXPONATEC
TRADE FAIR
FOR MUSEUMS,
CONSERVATION
AND HERITAGE 2023
22-24
NOVEMBER
INTERNATIONALE
FACHMESSE
FÜR MUSEEN,
KONSERVIERUNG
UND KULTURERBE



Kooperationspartner von
Cooperation partners



Koelnmesse GmbH
Messeplatz 1, 50679 Köln, Deutschland
Telefon 0180 6267747*
exponatec@koelnmesse.de

*0,20 EUR/Anruf aus dem dt. Festnetz;
max. 0,60 EUR/Anruf aus dem Mobilfunknetz)



Spezialisiert- generalistisch

ARBEITSREALITÄTEN ZWISCHEN
STELLENPROFILIEN UND ALLTAG

Von HENDRIKJE BRÜNING



ABB. 1 — Museumsmitarbeitende — alleskönnende Spezialwesen wie der *Wolpertinger* in der Ausstellung *Eierlegende Wollmilchsau* (2018) des „kleinen“ Fleischermuseums in Böblingen? Foto und ©: Foto factumArchive/S.Granville.

Kleine bis mittelgroße Museen bringen eine besondere Situation mit sich: Auf der einen Seite benötigen sie Personal, das die Fachexpertise der jeweiligen Disziplin mitbringt, auf der anderen Seite fordert die Arbeitsrealität in kleineren Organisationen ein gewisses „Allroundtalent“, weil es nicht für jeden Aufgabenbereich eine eigene Position oder gar Abteilung gibt. Das führt zu weiteren Herausforderungen: Sowohl in der Selbst- und Arbeitsorganisation der jeweiligen Mitarbeitenden, in der Personalführung und auch bereits bei der Personalauswahl. Der Alltag in kleinen Museen braucht beispielsweise teils andere oder mehr Kompetenzen als die, die auf dem Papier gut nachweisbar sind. Der Beitrag enthält Beispiele aus dem Arbeitsalltag sowie kritische Denkanstöße für das Museumsmanagement.

Was für die eine Person Chance zur persönlichen Entwicklung ist, ist für die nächste die Grenze zur Überforderung: Wenn das Team so klein ist, dass alle alles machen. In kleinen und mittelgroßen Museen findet sich diese Situation häufig: Was in großen Einrichtungen ganze Abteilungen sind, wird in den kleineren Museen durch nur wenige, manchmal sogar nur eine einzige Person abgedeckt. Solche Personen sind dann häufig nicht nur für die Fachabteilung, sondern auch in Gremien tätig, gegebenenfalls fungieren sie zusätzlich als Stellvertretung für andere Positionen. Sich gegenseitig zu unterstützen ist häufig ein weiterer Teil der Arbeitskultur.

Das kann überlastend, das kann aber auch eine Chance sein. Inwiefern das so ist, führe ich in diesem Beitrag aus praxisbasierter Sicht aus. Vorweg lässt sich sagen: So oder so — welche Herausforderungen die Situation des eigenen Museums mitbringt, sollte Teil der strategischen Planung sein und gemeinsam von Leitungsperson und Mitarbeitenden besprochen werden.¹

MUSEUMSLEISTUNGEN „IM HINTERGRUND“

Eine erste Herausforderung besteht darin, dass Publikum und andere externe Personen einem Museum meistens von außen und in der Ausstellung nicht ansehen, welche Strukturen dahinterstecken. Kommt man dann selbst

nicht aus „der Museumswelt“ — was beispielsweise für Besuchende häufig zutrifft — dann ist allzu oft gar nicht deutlich, was man eigentlich erwarten kann und was auch nicht. Hier stellt die Publikumsorientierung eine zentrale Herausforderung für die Museen dar, so richtig sie auch für eine zukunftsfähige Strategie ist: Das Erlebnis im Museum und die Ausstellungen werden miteinander verglichen, ohne, dass die Infrastrukturen und die Personaldecken im Hintergrund bekannt sind und entsprechend in das Urteil einbezogen werden können. Mein Eindruck aus der Praxis ist: Wahrscheinlich ist fast allen Menschen intuitiv klar, dass ein flächenmäßig kleineres Haus auch nur über ein kleineres Team verfügt, aber wie immens die Unterschiede sind, ist Nicht-Museumsspezialist*innen eher nicht deutlich. Das heißt, ein kleines Team ist in dieser Hinsicht genauso gefordert ein begeisterndes Museumserlebnis zu gestalten und alle dafür notwendigen Arbeiten zu leisten wie die Mitarbeitenden größerer Einrichtungen, wenn sie mit den ressourcenstärkeren und größeren Häusern in der Außenwahrnehmung mithalten wollen.² In einer praxisorientierten Kooperation mit BWL-Studierenden hat sich unter anderem gezeigt, dass das Wissen um zum Beispiel die Aufgaben hinter den Kulissen, die nötigen sammlungsbezogenen Spezialkompetenzen und Leistungsfaktoren wie die Mitarbei-

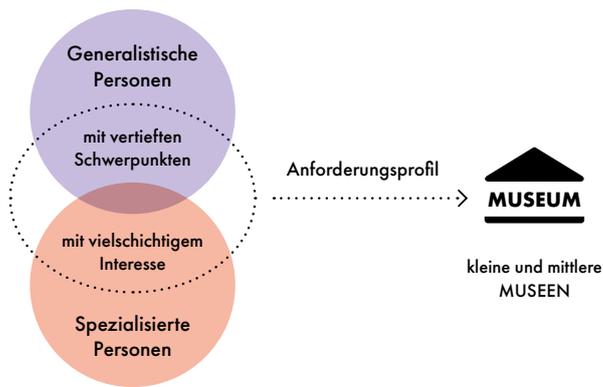


ABB. 2 — Kurz zusammengefasst: Die Anforderungsprofile an Personen in kleinen und mittleren Museen sind in der Praxis generalistisch, aber mit Schwerpunkt oder spezialisiert, aber mit vielschichtigen Interessen. Quelle: Hendrikje Brüning.

ter*innen-Zahl im Verhältnis zu den zu übernehmenden Aufgaben, überwiegend zu einer verbesserten Beurteilung und Anerkennung der Museumsangebote durch die Studierenden geführt hat.³

DES EINEN FREUD, DES ANDEREN LEID

Die Erwartungshaltungen, die von außen an das Museum herangetragen werden, haben außerdem ihre Konsequenzen nach innen, wenn es um die Erwartungen an das Team geht. Solche Erwartungshaltungen können sich ganz unterschiedlich auswirken: Auf der einen Seite bedeutet ein kleineres Team, dass Personen, die gerne generalistisch arbeiten und sich in neue Fragen und Aufgaben einarbeiten, ein Arbeitsumfeld finden, das ihnen diese Dynamik erlaubt — in dieser Hinsicht ist es eine Chance, dem eigenen Personal Entwicklungsperspektiven anzubieten. Auf der anderen Seite ist genau diese Dynamik für Personen, die mit einem spezialisierten Profil im Museum arbeiten, unter Umständen eine persönliche Herausforderung und etwas, was entgegen der gelernen Arbeitsweise stehen kann: Wenn der Alltag kein rein spezialisiertes Arbeiten erlaubt, sondern immer wieder starke Schnittstellen- und Querschnittsaufgaben enthält, kann es zu Konflikten zwischen der Erwartungshaltung an die Stelle und den tatsächlichen Anforderungen des Alltags kommen. Für nicht-generalistische, speziali-

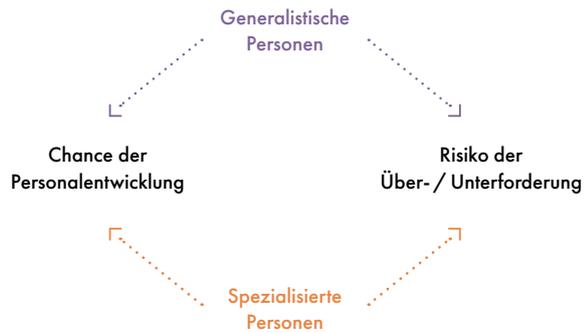


ABB. 3 — Je nach Ausrichtung der Person, können die Arbeitsanforderungen in kleinen und mittleren Museen Perspektiven bieten oder auch zur Überforderung führen. Quelle: Hendrikje Brüning.

sierte Personen entsteht dann aus derselben Dynamik womöglich Überforderung, Frustration, die sich im Rückzug der Personen und entsprechend verringerter Leistungsbereitschaft äußern kann. Für die Personalführung ergibt sich hier eine Situation, die intern Chance und Herausforderung zugleich ist: Die Führungsaufgabe wird vielfältiger, *One-fits-all*-Herangehensweisen holen nicht alle Mitarbeitenden ab und insgesamt veränderte Arbeitsbedingungen, allen voran durch die voranschreitende digitale Transformation, erfordern den individuellen Kompetenzaufbau, um den Anforderungen gerecht werden zu können.⁴

Die Strukturen sind somit erst einmal weder schlecht noch gut, aber sie bringen bestimmte Anforderungen mit sich. Als grundsätzliche Orientierung lässt sich sagen: Je *kleiner* das Team, desto mehr *generalistische Kompetenzen* sind gefragt; je *größer* die Einrichtung, desto mehr *spezialisierte Aufgaben* müssen übernommen werden. Nun gilt diese grobe Orientierung im Museum nur eingeschränkt, denn unabhängig von seiner Größe hat ein Museum immer bestimmte, spezialisierte Aufgaben, wie etwa das Restaurieren, Präparieren und Bewahren von Objekten unterschiedlichster Art. Das wiederum bedeutet, dass auch in kleinen Teams mit hohen generalistischen Anforderungen zugleich Personen mit spezialisiertem Fachwissen gebraucht werden, die dann vor der Herausforderung stehen, sowohl die spezifischen Aufgaben zu



ABB. 4 — Oftmals ist gar nicht so ganz klar, was neben den „eigentlichen“ Aufgaben in kleinen und mittleren Museen von den Mitarbeitenden noch übernommen werden muss. Was sind übergeordnete Aufgaben im eigenen Museum? Quelle: Hendrikje Brüning.

übernehmen, als auch ein gewisses Allroundtalent mitzubringen. Damit diese Herausforderungen bewältigt werden können, hilft der bewusste Umgang mit dieser Situation und auch die Wertschätzung beziehungsweise Unterstützung bei der Übernahme von Tätigkeiten, die nicht primär dem eigenen Aufgabenbereich zugeordnet sind. Denn als zweite grobe Orientierung gilt: Personen, die sich als Spezialist*innen verstehen, sind nicht immer begeistert von generalistischen Themen und Generalist*innen wiederum können sich durch sehr spezifische Aufgabenstellungen eingengt fühlen.

KLARHEIT BEKOMMEN:

UNSERE STRUKTUREN, UNSERE RESSOURCEN

In wirklich kleinen Teams⁵ (um zehn Personen) tritt der Konflikt zwischen dem eigenen, gegebenenfalls spezialisierten Profil und den tatsächlichen, vielfältigen Arbeitsaufgaben im Alltag meiner Beobachtung nach seltener auf und ich nehme an, dass bei sehr kleinen Strukturen von vorneherein allen klar ist, dass man sich nicht „nur“ auf die eigenen Aufgaben zurückziehen kann, sondern alle an einem Strang ziehen und sich gegenseitig unterstützen müssen, um die gestellten Aufgaben zu bewältigen — unabhängig davon, dass hier die Diskrepanz zwischen Erwartungshaltungen von außen und den Ressourcen des Museums wahrscheinlich am größten ist. Personen in sehr kleinen Teams profitieren häufig, wenn sie einen



ABB. 5 — Vier Fragen, die helfen können, um die Anforderungen des eigenen Museums hinsichtlich spezialisierten und generalistischen Profilen zu beschreiben. Quelle: Hendrikje Brüning.

guten Überblick über die Gesamtzusammenhänge bekommen. Sie sollten die Fähigkeit mitbringen, diese zu erfassen und auch die Konsequenzen der eigenen Handlungen in diesem Kontext abschätzen zu können.

Zu Spannungen zwischen Spezialisierungen und generalistischen Kompetenzen kommt es häufiger, wenn es um kleine bis mittlere Teams geht (zwischen etwa zehn und 50 Personen). Diese Strukturen sind häufig noch nicht groß genug, als dass die betroffenen Personen ausschließlich spezialisierte Aufgaben übernehmen können und zugleich wiederum zu groß, als dass *alle* Mitarbeitende an *allen* Prozessen teilnehmen können. Diese Situation führt dann immer wieder zu den Fragen, wer wofür zuständig ist und was die jeweiligen Aufgabenbereiche umfassen beziehungsweise was nicht. Der Kommunikationsbedarf erhöht sich hier stark. Mitarbeitende in diesen Strukturen benötigen daher die Fähigkeiten und Möglichkeiten, Schnittstellen zu erkennen, mit den betreffenden Personen in konstruktive Abstimmungsprozesse zu gehen und im Feedback mit leitenden Personen den eigenen Zuständigkeitsbereich gegebenenfalls immer wieder neu abzustecken.

Ergänzend zu den Herausforderungen, die die größere Zahl an Mitarbeitenden mit sich bringt, entstehen weitere Impulse aus dem Umfeld der Museen, die die klassische, innere Aufteilung in eine funktionale Organisation⁶ in die klassischen Museumsaufgaben, das heißt die Bereiche Sammlung, Forschung, Bildung und Vermittlung und

Kleinere Museen

Ausstellung, aufweichen: Digitalität, Diversität und auch neuere, teils agile Arbeitsweisen durchziehen die Museen als Querschnittsthemen und verändern die Art der Zusammenarbeit.

Leitungspersonen stehen somit vor der Aufgabe gemeinsam mit den Mitarbeitenden die jeweiligen Strukturen des Museums, deren Chancen und Herausforderungen zu erkennen, zu benennen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden entsprechend einzusetzen beziehungsweise aufzubauen. Dabei kann es helfen, Klarheit darüber zu bekommen, welche Profilschwerpunkte bei den einzelnen Mitarbeiter*innen vorhanden sind, um dann zu prüfen, wie gut sie zu den Anforderungen passen.

EIN BALANCE-AKT:

QUERSCHNITTS- UND FACHKOMPETENZEN

In einem Artikel des *Business Insider*⁷ wird dabei zwischen „*puren*“ Generalist*innen und Spezialist*innen unterschieden und es werden zusätzlich zwei Mischprofile ergänzt: Erstens, Generalist*innen „*mit Steckenpferd*“, sprich Personen, die als Allround-Talente eingesetzt werden können, in einem Themenbereich aber besonders gern unterwegs sind, und zweitens, Spezialist*innen „*mit Tellerrandblick*“. Diese Personen haben ihre Expertise eindeutig in einem Bereich, aber sie sind trotzdem umfassend informiert und vielschichtig interessiert.

In Hinsicht auf kleinere und mittlere Museen sind die *puren* Spezialist*innen eigentlich unpassend für das Anforderungsprofil, denn, wie bereits oben kurz beschrieben, braucht es hier Personen, die die Arbeit an Schnittstellen und in unterschiedlichen Themen mögen oder zumindest übernehmen, ohne damit unglücklich zu sein.

Diese Überlegungen sind für kleine und mittlere Museen somit bereits in der Auswahl des Personals (theoretisch) ein Thema: Wenn nur die fachliche Kompetenz als kritischer Faktor bei der Einstellung relevant ist, dann sind die Querschnittskompetenzen oder auch „*Soft Skills*“ für die generalistischen Aufgaben noch nicht bedacht. Das ausgewählte Profil und die tatsächlichen Aufgaben passen damit nicht direkt zusammen, was entweder zu Unzufriedenheit und/oder Überforderung und damit auch zu weniger qualitativen Lösungen in der Aufgabenerfüllung führen kann.

Die Herausforderung besteht für kleinere und mittlere Museen (und insbesondere für deren Leitungspersonen)⁸ entsprechend darin, die generalistischen Anteile

in der eigenen Arbeit zu kennen und entsprechen Generalist*innen mit Schwerpunkten oder Spezialist*innen mit generalistischen Anteilen einzustellen oder aber die vorhandenen Personen in die eine oder andere Richtung zu qualifizieren.

In der Praxis zeigt sich außerdem häufiger, dass generalistische Aufgaben weniger konkret benannt und entsprechend auch eingeplant werden. Dazu gehören beispielsweise Projektmanagementaufgaben, Arbeits- und Selbstorganisation in sich verändernden Teams, Informationsmanagement und -steuerung in andere Abteilungen, Wissenstransfer, Kompetenzerwerb für neue Aufgaben und ähnliches. Diese werden häufig nicht als tatsächliche Aufgaben wahrgenommen und kommen dann zusätzlich auf die Mitarbeitenden zu.

Für die Praxis stellen sich also folgende Fragen:

- Welche spezialisierten und welche generalistischen Anteile hat eine Stelle bei uns *wirklich*?
- Besteht zwischen der führenden und der ausführenden Person Klarheit darüber?
- Haben die ausführenden Personen die entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen dazu, diese auszufüllen?
- Wenn nein, mit welchen Maßnahmen kann die Diskrepanz aufgehoben werden (Personalentwicklung, Kompetenzaufbau, veränderte Stellenaufteilungen)?

Im Sinne des Arbeitens mit knappen Personalressourcen können diese Fragen ein Schritt sein, der kleinen und mittleren Museen helfen kann, um Konflikte zwischen Stellenprofil und Arbeitsrealität zu vermeiden und das gemeinsame Arbeiten zu verbessern.

Hendrikje Brüning
Bis Sommer 2022
Strategische Organisationsentwicklung
Landemuseum Natur und Mensch
Damm 38-46, 26135 Oldenburg

Danach
Casino Futur
Auf den Häfen 6, 28203 Bremen

www.casinfutur.de
Instagram: [@business.empathie](https://www.instagram.com/business.empathie), [@casino_futur](https://www.instagram.com/casino_futur)
Twitter: [@HendrikjeMitKje](https://twitter.com/HendrikjeMitKje)

Anmerkungen

- 1 Siehe hierzu beispielsweise auch Oliver **Scheytt**, „Personal-recruiting — Wie finde und führe ich gutes Personal für den Kulturbetrieb?“, in: Armin **Klein** (Hrsg.), *Taten, Drang, Kultur. Kulturmanagement in Deutschland, 1990 – 2030*, Wiesbaden 2011, S. 59–74.
- 2 Zusätzlich nimmt die Form der Trägerschaft ja auch noch einmal Einfluss auf die Möglichkeiten der Häuser, was übrigens meiner Erfahrung nach gelegentlichen Museumsbesuchenden auch überhaupt nicht deutlich ist und sie beispielsweise die Unterschiede zwischen einem kleinen Heimatverein, einem Landesmuseum in öffentlicher Trägerschaft oder einem Museum, das als Stiftung auch stark mit Sponsorings arbeiten kann, überhaupt nicht reflektieren und eben nur das Erlebnis als Outcome für sich selbst unabhängig vom möglichen Input bewertet wird.
- 3 Diese Kooperation wurde zwischen der Universität Bremen, Lehrstuhl für BWL, insbesondere Management- und Organisationslehre mit Dr. Carolin Decker-Lange und dem Deutschen Schifffahrtsmuseum — Leibniz-Institut für Maritime Geschichte im Wintersemester 2016/2017 durchgeführt und von mir als Praxispartnerin betreut.
- 4 Die Herausforderungen hierzu werden beispielsweise in der Studie von Tanja Schwarzmüller et al. ausführlich beschrieben: Tanja **Schwarzmüller**, Prisca **Brosi**, Denis **Duman** und Iris M. **Welp**, „How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership“, in: *Management Revue* 29 (2), 2018, S. 114–138, online unter: www.jstor.org/stable/10.2307/26491473 (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 5 Zur Unterscheidung der Größenordnungen wird hier die folgende Einteilung als Orientierung hinterlegt: www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 6 Vgl. hierzu beispielsweise Jean-Paul **Thommen**, Ann-Kristin **Achleitner**, Dirk Ulrich **Gilbert**, Dirk **Hachmeister**, Svenja **Jarchow** und Gernot **Kaiser**, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 2020, hier Kapitel 40 zu *Organisationsformen, zur funktionalen Organisation*, insbesondere ab S. 515.
- 7 Vgl. Jana **Tepe**, „Generalisten vs. Spezialisten“, in: *businessinsider.de* (vom 17. Januar 2013), online unter: www.businessinsider.de/gruenderszene/allgemein/generalisten-spezialisten/ (letzter Aufruf am 20. April 2022).
- 8 Siehe zur Thema *Personalführung als Leadership-Aufgabe in Kulturbetrieben* ausführlich beispielsweise auch Andrea **Hausmann**, *Cultural Leadership I*, Wiesbaden 2019; ebenfalls: Andrea **Hausmann** und Laura **Murzik** (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*, Wiesbaden 2012/2013.

Auf Augenhöhe mit den Besucher*innen

NACHHALTIGE ANALOG-DIGITALE KOMMUNIKATION
UND VERMITTLUNG — EIN PRAXISBERICHT AUS DEM MUSEUM
BURG POSTERSTEIN IN THÜRINGEN

Von MARLENE HOFMANN



ABB. 1 — Das Museum Burg Posterstein verbindet in seinen Community-Aktionen regelmäßig das Analoge mit dem Digitalen.
Foto und ©: Museum Burg Posterstein.

Im Museum Burg Posterstein sammeln wir seit Jahren Erfahrungen mit verschiedenen Konzepten der Partizipation und haben diese fest im Museumsleitbild verankert. Mit unserer dritten großen Community-Aktion *#GartenEinsichten* gewannen wir 2021 den DigAMus-Award. In diesem kurzem Praxisbericht möchte ich zeigen, dass für eine nachhaltige, besuchernahe Ansprache keine kostenintensiven Produktionen notwendig sind. Vielmehr sind Authentizität und Nahbarkeit gefragt — eine große Chance für kleinere Museen.

Das Museum Burg Posterstein lockt jährlich rund 20.000 Besucher*innen in den 400-Seelen-Ort im thüringischen Sprottenal. Themen des langfristigen, wissenschaftlichen Sammlungs-, Forschungs- und Ausstellungskonzeptes beinhalten die Kulturgeschichte des Altenburger Landes und die Geschichte des Salons der Herzogin von Kurland im benachbarten Schloss Löbichau. Pro Jahr werden darüber hinaus drei bis fünf Sonderausstellungen aus dem Bereich Geschichte, Kunst und regionales Kunsthandwerk gezeigt. Die Schwerpunkte sind so abgestimmt, dass sie das Gesamtkonzept des Museums widerspiegeln. Das Vermittlungs- und Ausstellungskonzept zielt digital und vor Ort darauf ab, durch unterschiedliche Strategien eine möglichst breite Zielgruppe anzusprechen. Es wird Interaktion angestrebt und auf unterhaltsame Wissensvermittlung gesetzt, sowohl online als auch vor Ort. Wir sind der Meinung, dass unser Bildungsauftrag nicht auf der Burgbrücke endet, sondern auch im virtuellen Raum weiter besteht.

Deshalb planen und begleiten wir Ausstellungen immer sowohl analog als auch digital. Seit 2018 konnten wir in verschiedenen Mitmach-Aktionen Erfahrungen im Bereich Teilhabe, Interaktion und Vernetzung sammeln. Niedrigschwellige Angebote laden zur Beteiligung ein. Die Grundlage dafür bildet immer die Vermittlung von Inhalten. Langfristig entstehen so Wiedererkennbarkeit und emotionale Bindung zwischen dem Museum und seinen (potenziellen) Gästen. Die Aktionen fanden immer ausstellungsbegleitend statt und nahmen unterschiedliche Zielgruppen in den Fokus: Blogger*innen, Expert*innen, Kolleg*innen und Kulturinteressierte aus ganz Deutschland und Europa (*#SalonEuropa*, 2018), reise-

freudige und fotoaffine Paare und Einzelbesucher*innen (*#Schlössersafari*, 2019 und 2020), garten-, kultur- und geschichtsinteressierte Menschen (*#GartenEinsichten*, 2021), die lokale Bevölkerung (*#EsseSchmölln*, 2022) und ein deutschlandweites kultur-, kunst- und geschichtsaffines (Fach-)Publikum (*#Künstlerreisen*, 2022). In der folgenden Bildstrecke werden die einzelnen Projekte kurz vorgestellt. Die Mitmach-Aktion *#GartenEinsichten* gewann 2021 in der Kategorie *Social Media Aktionen* den *DigAMus Award*, einen Preis für zukunftsweisende digitale Museumsprojekte im deutschsprachigen Raum. Die Hashtags werden natürlich auch nach Ende der Aktionen von uns weiter beobachtet und betreut.

Das Team unseres Museums ist mit vier festen Stellen überschaubar. Die Community-building-Aktionen führen wir parallel zum laufenden Museumsbetrieb durch und im Gegensatz zu klassischen Werbemaßnahmen fallen dafür kaum Kosten an. Der Erfolg fußt vielmehr auf kontinuierlicher, verlässlicher und persönlicher Kommunikationsarbeit, die das gesamte Team — ähnlich wie das Beantworten von E-Mails — fest in seine tägliche Arbeit integriert hat. Die Basis dafür bilden langfristig etablierte und gut gepflegte Social-Media-Kanäle. Für eine solche nachhaltige und besuchernahe Ansprache sind keine kostenintensiven Produktionen notwendig. Vielmehr sind Authentizität, Spontanität und Nahbarkeit gefragt — eine Chance für kleinere Museen. Durch einfache Eigenproduktionen im Bereich Bild (Instagram), Text (Blog), Video (YouTube-Reihen) und Audio (Podcast) lernen die Besucher*innen das Museumsteam und wir unsere Besucher*innen kennen.

Kleinere Museen

Unsere Marketing- und Kommunikationsarbeit beschränkt sich nicht auf klassische Pressearbeit und Werbung, sondern erfüllt ebenso Teile der Vermittlungsaufgaben des Museums im Digitalen. Dazu gehört es auch, sich über aktuelle Entwicklungen in diesem Bereich zu informieren, neue Konzepte auszuprobieren und mit Besucher*innen, Kulturinteressierten, Fachleuten, Journalist*innen, Blogger*innen und Politiker*innen auf Augenhöhe zu kommunizieren.

Im Museum Burg Posterstein nutzen wir aktiv Social-Media-Kanäle wie Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube und Instagram, bloggen zweisprachig und haben eine dreisprachige barrierefreie Website. Das innovative digitale Kommunikations- und Vermittlungskonzept des Museums wird in der Fachbranche wahrgenommen. Mit jeder partizipativen Aktion wächst unsere treue Community, die aktiv und gern an neuen Aufrufen teilnimmt und diese sogar nachfragt und einfordert.

2018: #SALONEUROPA – EINE AUSSTELLUNG,
DIE KOMPLETT AUF MEINUNGEN BASIERTE



ABB. 2 — Aufruf zur Aktion #SalonEuropa.
© Museum Burg Posterstein.

Über einhundert Antworten auf die Frage *Was bedeutet Europa für mich...?* sammelte das Museum Burg Posterstein schon im Vorfeld der experimentellen Ausstellung #SalonEuropa vor Ort und digital. 75 Blogartikel aus Deutschland und Europa gingen im Zuge der Blogparade #SalonEuropa zur Ausstellung ein. Allein die

Blogparade erreichte sieben Millionen Impressionen auf Twitter. Über 20 europäische Bürger*innen äußerten in Video-Interviews ihre Meinung. Auf der Website und per Social Media gingen zahlreiche Wortmeldungen ein. Zum Salonabend tauschten sich sechs Podiumsgäste und rund 30 Publikumsgäste über Europa aus. Und die dänische Künstlerin Pernille Egeskov sendete dem Museum für die Ausstellung ihr Werk *Europa* aus 28 Schichten Papier, so fragil wie das Konstrukt Europa. Alle Ergebnisse sind im Museumsblog und auf der Ausstellungs-Website dokumentiert: salon-europa.eu/ausstellung/.

2019 + 2020: #SCHLÖSSERSAFARI
EINE AKTIVE COMMUNITY



ABB. 3 — Banner zur digitalen Ausstellung
#Schlössersafari. © Museum Burg Posterstein.

Was 2019 als digital-analoge Foto-Ausstellung mit sieben Instagram-Nutzer*innen im Museum Burg Posterstein begann, ist inzwischen zu einer lebendigen Community angewachsen. Die Idee der *Schlössersafari* ist es, Hobbyfotograf*innen, Schlösser- und Burgen-Fans und Kulturinstitutionen miteinander und untereinander zu vernetzen. Der Hashtag ist mit derzeit über 12.000 geteilten Fotos auf Instagram fest etabliert und unser Museum nutzt diese Chance, um mit eigenen Bildern, Likes und Kommentaren mit der schlösserbegeisterten Foto-Community in Kontakt zu bleiben. Die ursprüngliche Ausstellung zeigte Fotos von Schlössern und Burgen und sammelte die unter dem neu gestarteten Hashtag eingehenden Bilder auf einem großen Monitor vor Ort. 2020 und 2021 ging die Schau auf Wanderschaft in Thüringen und Sachsen. Im Lockdown 2020 luden wir in der digitalen Ausstellung #Schlössersafari virtuell, weltweit dazu ein, Hintergründe zu einzelnen Fotos und zum Foto-Hobby zu schildern.

www.burg-posterstein.de/schloessersafari/

2021: #GARTENEINSICHTEN
MITMACH-AKTION AUF ALLEN KANÄLEN



ABB. 4 — Banner zur Mitmach-Aktion #GartenEinsichten.
© Museum Burg Posterstein.

Mit der Aktion #GartenEinsichten luden wir Besucher*innen ein, ihre Gedanken und Fotos zu Gärten mit uns zu teilen. Darüber hinaus gab es die Möglichkeit, per Formular Fragen zu beantworten: Was bedeutet Ihnen ein Spaziergang im Park? Was bedeutet Gärtnern für Ihren Alltag? Wie sieht für Sie der Garten der Zukunft aus? Alle Beiträge wurden geteilt und kommentiert sowie wöchentlich ausgewertet. Im Rahmen der Mitmach-Aktion erreichten uns über 1.200 Instagram-Posts, über 900 Tweets, über 170 Facebook-Posts, 21 Videos, 8 Blogposts und rund 20 Antworten per Formular. Besondere Beiträge sowie alle Formular-Antworten sind auf der Website gesammelt und dokumentiert. Eine Auswahl zeigten wir in unserer Sonderschau #GartenEinsichten „Wie der Gärtner, so der Garten“ — *Gartenkultur als Spiegel der Gesellschaft*. Die Mitmach-Aktion war Teil der Ausstellungsreihe *Grünes im Quadrat* der vier Altenburger Museen und begleitete uns das gesamte Jahr.

www.burg-posterstein.de/garteneinsichten/

Entwicklung und Perspektiven

2022: #KÜNSTLERREISEN
REISEWEGE DURCH EUROPA AUFSPÜREN



ABB. 5 — Banner zur Mitmach-Aktion #Künstlerreisen.
© Museum Burg Posterstein.

Die Ausstellung *Sehnsuchtsziel Italien: Der Maler Ernst Welker auf Reisen und im Salon der Herzogin von Kurland* stellt den Maler Ernst Welker (1784–1857) vor, der als Zeichenlehrer der Enkeltochter der Herzogin von Kurland auch in deren Schloss Löbichau nahe Posterstein weilte. Dort portraitierte er die Salongäste als Fabelwesen und malte Szenen aus dem Löbichauer Salonleben. Die Sammlung Welker des Museums ist seit kurzem auch in der Europeana vertreten. Welkers Reisen führten ihn durch Deutschland, Österreich und Italien. Zur Ausstellung gibt es wieder eine Mitmach-Aktion: Unter dem Hashtag #Künstlerreisen sammeln wir in den sozialen Netzwerken Fotos, Bilder, Infos und Blogposts zu Künstlern, die wie Welker durch Europa reis(t)en. Davon erhoffen wir uns diesmal auch eine breite, fachliche Vernetzung unter Forschungskolleg*innen.

Marlene Hofmann
Marketing, Kommunikation & Digitales
Museum Burg Posterstein
Burgberg 1, 04626 Posterstein

info@burg-posterstein.de
www.burg-posterstein.de
Blog: blog.burg-posterstein.de
Facebook: www.facebook.com/burgposterstein
Instagram: www.instagram.com/burgposterstein
Twitter: www.twitter.com/burgposterstein
YouTube: youtube.com/museumburgposterstein
Pinterest: www.pinterest.de/burgposterstein

Kleines Haus – große Chancen

BESUCHER*INNEN-ORIENTIERUNG IN KLEINEN MUSEEN

Von VIKTORIA WALMRATH



ABB. 1 — Museum zum Anfassen: Besucher*innen tauchen ab in die Kultur des 18. und frühen 19. Jahrhunderts, durch Rokoko-typische Kleidung im *Couven Museum*, Aachen. Foto und © Andreas Herrmann, Aachen.

Um in Zukunft in der Museumslandschaft bestehen zu können, ist eine Attraktivitätssteigerung kleinerer Häuser notwendig. Besucher*innen-Orientierung ist das Bindeglied zwischen kleinen Museen und deren Publikum, um die Bedürfnisse der Besucher*innen in die Ausstellungskonzeption einzu-beziehen. Ein möglicher Ansatz ist die Nutzung von fiktiven Stellvertreter*innen, sogenannten *Personas*, um kulturelle Vielfalt, Diversität und Individualität innerhalb der musealen Vermittlung abbilden zu können.

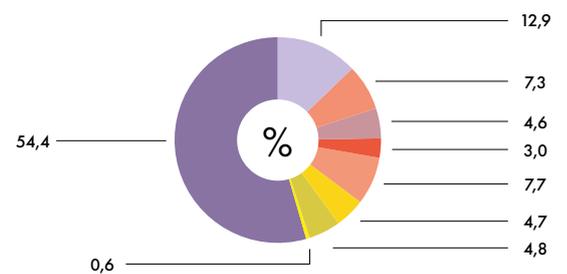
EIN SPIEGEL DER GESELLSCHAFTLICHEN DIVERSIFIKATION

Die unter dem Begriff *kleine Museen* zusammengefassten kulturellen Einrichtungen weisen eine geringe Zahl der jährlichen Besuche auf, sind jedoch gleichzeitig über-durchschnittlich häufig vertreten, gegenüber den großen Museen mit deutlich höheren Besuchszahlen pro Jahr.¹ Die in den Statistiken des Instituts für Museumsforschung am stärksten repräsentierten Museumsgruppen sind die der volks- und heimatkundlichen sowie lokal- und regio-nalgeschichtlichen Einrichtungen.² Unter diese Sammel-begriffe fallen auch die meisten stadthistorischen Muse-en.³ Ihnen wird eine zentrale Bedeutung innerhalb der Museumslandschaft zuteil, denn „[s]ie sind Orte, in denen lokale oder regionale Identitäten ‚verhandelt‘ und repräsen-tiert werden.“⁴ Im 19. Jahrhundert lag ihr Schwerpunkt auf dem Bewahren von vertrauten, aber vergangenen Lebens-welten. Sie sollten den durch gesellschaftlichen Wandel bewirkten Verlust dieser Beständigkeit auffangen.⁵ Seit dem Jahr 1972 folgen Stadt- und Regionalmuse-en einem neuen Anspruch. Sie wollen an der Verände-rung der Gesellschaft aktiv mitwirken.⁶ Hierzu sagt der Direktor des Historischen Museums der Stadt Frankfurt am Main, Dr. Jan Gerchow, in seinem Aufsatz zu den Geschichts-, Stadt- und Regionalmuseen:

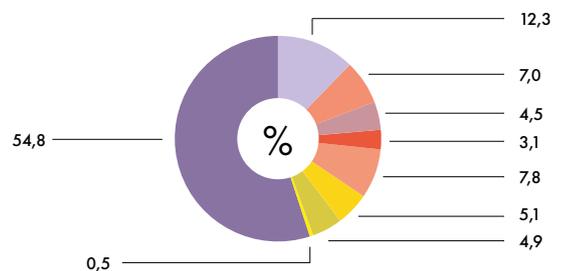
„Als ‚Lernort contra Musentempel‘ verstand es sich dabei vor allem als Ort einer ‚klassenlosen‘ Bildung, nicht länger als ein Ort kultureller Repräsentation ‚bürgerlicher‘ Eli-ten. Neue Zielgruppen sollten erreicht werden, vor allem ‚bildungsferne‘ Schichten.“⁷

Es wird hier deutlich, was das regionale Museum des 21. Jahrhunderts zu leisten vermag, jedoch nur unter der

MUSEEN nach Besuchszahlen-Größenklassen 2017
(n = 4.831)



MUSEEN nach Besuchszahlen-Größenklassen 2019
(n = 4.543)



Besuchszahlen-Größenklassen

- bis 5.000
- 5.001–10.000
- 10.001–15.000
- 15.001–20.000
- 20.001–25.000
- 25.001–50.000
- 50.001–100.000
- 100.001–500.000
- über 500.000

ABB. 2 UND 3 — Über die Hälfte der befragten Museen können in den Jahren 2017 und 2019 als „kleines Haus“ gewertet werden.

Quelle: Institut für Museumsforschung, Berlin.

Kleinere Museen

2017

Grund für Ansteigen Anzahl Nennungen (in %) *	Rangplatz	Grund für Absinken Anzahl Nennungen (in %) **
große Sonderausstellung(en) 254 (44,3)	1	weniger Gruppen als im Vorjahr 134 (24,5)
erweiterte Öffentlichkeitsarbeit und Museumspädagogik 214 (37,3)	2	große Sonderausstellung(en) im Vorjahr 123 (22,4)
Sonderveranstaltungen 152 (26,5)	3	Bauarbeiten, Sanierung 102 (18,6)
mehr Tourist*innen 113 (19,7)	4	weniger Tourist*innen als im Vorjahr 90 (16,4)
mehr Gruppen als im Vorjahr 104 (18,1)	5	weniger Sonderausstellung(en) als im Vorjahr 81 (14,8)
mehr Sonderausstellungen 73 (12,7)	6	personelle Gründe 79 (14,4)
Stadtfest, Jubiläum 70 (12,2)	7	Schließung des Museums bzw. einzelner Räume 78 (14,2)
Eröffnung neuer Räume 60 (10,5)	8	Wetter 64 (11,7)

2019

Grund für Ansteigen Anzahl Nennungen (in %) *	Rangplatz	Grund für Absinken Anzahl Nennungen (in %) **
große Sonderausstellung(en) 298 (38,6)	1	weniger Gruppen als im Vorjahr 123 (22,2)
erweiterte Öffentlichkeitsarbeit 237 (30,7)	2	große Sonderausstellung(en) im Vorjahr 114 (20,6)
Sonderveranstaltungen 187 (24,2)	3	Bauarbeiten, Sanierung 102 (18,4)
mehr Museumspädagogik als im Vorjahr 151 (19,6)	4	weniger Sonderausstellungen als im Vorjahr 94 (17,0)
mehr Gruppen als im Vorjahr 121 (15,7)	5	Wetter 88 (15,9)
mehr Tourismus als im Vorjahr 99 (12,8)	6	weniger Tourismus als im Vorjahr 83 (15,0)
mehr Sonderausstellungen als im Vorjahr 71 (9,2)	7	personelle Gründe 75 (13,5)
Wetter 70 (9,1)	8	Schließung des Museums bzw. einzelner Räume 69 (12,5)
Stadtfest, Jubiläum 63 (8,2)	9	große Sonderveranstaltungen im Vorjahr 47 (8,5)
Eröffnung neuer Räume 62 (8,0)	10	weniger Öffentlichkeitsarbeit als im Vorjahr 43 (7,8)

* Die Prozentangaben beziehen sich auf 574 Museen, die Gründe für das Anwachsen der Besuchszahlen benennen konnten (Mehrfachnennungen waren möglich)

** Die Prozentangaben beziehen sich auf 548 Museen, die Gründe für das Absinken der Besuchszahlen benennen konnten (Mehrfachnennungen waren möglich)

* Die Prozentangaben beziehen sich auf 772 Museen, die Gründe für das Anwachsen der Besuchszahlen benennen konnten (Mehrfachnennungen waren möglich).

** Die Prozentangaben beziehen sich auf 554 Museen, die Gründe für das Absinken der Besuchszahlen benennen konnten (Mehrfachnennungen waren möglich).

ABB. 4 UND 5 — Zahlen belegen es: Sonderausstellungen und vermehrte Öffentlichkeitsarbeit sind mit deutlichem Abstand die führenden Gründe für einen Besucher*innen-Zuwachs in den Museen der BRD. Quelle und ©: Institut für Museumsforschung, Berlin.

Voraussetzung von Besucher*innen-Orientierung. Die gesellschaftlichen Diskussionsthemen — Urbanisierung, Globalisierung, Migration, Multikulturalität, Integration, Inklusion und demografischer Wandel — stellen auch die kleinen Museen vor neue Herausforderungen, welche die Orientierung am Publikum verlangen.⁸

Partizipation ist das Stichwort, welches in den Arbeitsprozess der Museen eingebunden werden muss. Institutionsferne Personen sollen bei Entstehungsprozessen mitwirken können und ihre Ideen und Interessen sollen zunehmend Berücksichtigung finden.⁹ Für stadtgeschichtliche Museen ist die Abbildung der urbanen

Entwicklung der jeweiligen Stadt in Verbindung mit der „Schaffung einer bewussten Identifikation der Bevölkerung mit diesem Ort der Geschichte“ eine wichtige Aufgabe.¹⁰ „Ähnlich wie die Institutionen der politischen Bildung müssen auch die Stadtmuseen im 21. Jahrhundert ihre Konzepte an eine sich permanent transformierende Weltgesellschaft anpassen.“¹¹ Zudem sind die wachsende kulturelle Vielfalt und subkulturellen Szenen mögliche neue urbane Narrative der Stadtmuseen, die zukünftig mehr Beachtung finden sollen.¹² Um die zunehmend multikulturelle Gesellschaft deutlicher in die Betrachtung der Besucher*innen-Gruppen einbeziehen zu

können, bietet die Besucher*innen-Orientierung große Chancen.

Insgesamt kann also festgestellt werden, dass stadthistorische Museen, in ihrer Verantwortung ein Begegnungsort kultureller Vielfalt, Diversität und Individualität zu sein, durch vermehrte Besucher*innen-Orientierung ihrem Publikum langfristig entsprechen können.

MIT DEM PUBLIKUM FÜR DAS PUBLIKUM

Die statistischen Gesamterhebungen der Museen der Bundesrepublik Deutschland zeigen deutlich, dass die Öffentlichkeitsarbeit neben den großen Sonderausstellungen, ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für einen kontinuierlichen Anstieg der Besuchszahlen, über mehrere Jahre hinweg, ist.¹³ Eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und die damit verbundene Orientierung am eigenen Publikum bieten kleinen Museen ein Weiterentwicklungspotenzial trotz begrenzter Ressourcen. Die Präsentation von Sonder- und Wechselausstellungen muss, aufgrund des großen personellen, finanziellen und räumlichen Aufwands, als ein Privileg größerer Museen betrachtet werden.

Besucher*innen-Orientierung kann maßgeblich dazu beitragen, das Museum attraktiver zu gestalten und den Besucher*innen ein nachhaltig positives Besuchserlebnis zu ermöglichen. Sie erfragt und berücksichtigt die Wünsche und Bedürfnisse des Publikums, durch Befragungen, Beobachtungen oder auch durch den Einsatz von Sekundärquellen, wie beispielsweise Gästebüchern.¹⁴ Partizipative Ausstellungsmodelle sind ein moderner Weg hin zur publikumsnahen Arbeit im Museum.

Die durch die Kulturwissenschaftlerin Dr. Nora Wegner definierten fünf großen Herausforderungen für Museen, insbesondere für kleine Häuser, verweisen auf den bestehenden Handlungsdruck, welchem die Museen unterstehen, um zukünftig konkurrenzfähig zu bleiben. Wegner spricht von

- finanziellen Veränderungen durch Verknappung der Gelder;
- einer wachsenden Konkurrenz innerhalb des Museumssektors und darüber hinaus;
- demografischen Veränderungen der Gesellschaft, die zu einer Diversifikation der Besucher*innenschaft führen;
- einer Kluft zwischen Eventorientierung und Nachhaltigkeit, bedingt durch den verstärkten Entscheidungsdruck des Überangebotes;

Entwicklung und Perspektiven

— und der wachsenden Wichtigkeit der medialen und digitalen Vermittlung.¹⁵

Um als kulturelle Einrichtung an diesen Aspekten wachsen zu können, ist eine gute Kenntnis des eigenen Publikums Voraussetzung. Dies macht die Besucher*innen-Forschung zu einem zukunftssträchtigen Instrument der Museumsarbeit.

DAS PUBLIKUM IM BLICK

DURCH FIKTIVE STELLVERTRETER*INNEN

Kleinere Teams, die auf geringere finanzielle Mittel zurückgreifen müssen und strukturell mit engen Zeitplänen konfrontiert sind, befinden sich durchaus in einer weniger guten Ausgangslage für umfangreiche empirische Datenerhebungen und anschließende Evaluationen als beispielsweise große Museen, die ein deutschlandweites oder sogar internationales Renommee genießen.

Ein niederschwelliger Einstieg in das Thema Besucher*innen-Orientierung für kleine Museen kann durch die Personas-Methode ermöglicht werden. Personas sind auf Basis empirisch erhobener Daten entstandene „*archetypische Benutzer, die stellvertretend für Gruppen realer Benutzer mit ähnlichen Anforderungen, Bedürfnissen und Zielen*“ stehen.¹⁶ Diese Methode ermöglicht einen authentischen Einblick in die „*Lebens- und Vorstellungswelt der unterschiedlichen potenziellen Nutzer*“ verschiedener Produkte, aber auch Angebote.¹⁷ Personas unterstützen das Imaginationsvermögen und ermöglichen eine kontinuierliche Präsenz der zu berücksichtigenden Faktoren während des Arbeitsprozesses.¹⁸ Die Beweggründe, Ziele und Motivationen der Besuchenden werden durch die Personas greifbar.¹⁹ Die entstandenen fiktiven Charaktere vermitteln den Mitarbeitenden, wie die Ausstellung oder das Angebot angenommen, genutzt und wahrgenommen wird.²⁰ Eine effiziente Datenerhebungsmöglichkeit dafür ist die standardisierte schriftliche Befragung, da unter anderem der niedrige Personalbedarf die häufig geringen personellen Kapazitäten der kleinen Häuser berücksichtigt. Durch diesen Weg der Datensammlung werden Möglichkeiten zur Erfassung von Einstellungen, Meinungen und Überzeugungen der Besucher*innen eröffnet. Es erweist sich als sinnvoll, den Fragebogen unmittelbar nach dem Besuch der Ausstellung auszufüllen.²¹ Standardisierte schriftliche Befragungen und die Entwicklung der Personas, als fiktive Benutzerprofile, die die gedankliche Fokussie-

rung stützen, stellen einen adäquaten Einstieg dar, um als kleine kulturelle Einrichtung attraktiv für das eigene Publikum zu bleiben und den Besucher*innen eine aktive und kreative Teilhabemöglichkeit am Entstehungsprozess neuer Konzepte zu eröffnen.

Um zu einer tatsächlichen Steigerung der Attraktivität eines Museums beitragen zu können, müssen die Personas, nachdem sie erstellt wurden, in richtigem Maße in die Konzeption beziehungsweise Umgestaltung des Projektes einbezogen werden. Um das volle Potenzial dieser Methode auszuschöpfen, ist die Anwesenheit der erstellten Personas bei jedem Schritt der Konzepterarbeitung wichtig, denn nur so kann auf die Bedürfnisse der kreierte Besucher*innen in ausreichendem Maße geachtet werden.²² Betrachtet man als Beispiel eine geplante Ausstellung in einem Stadtmuseum, so ist es wichtig die fiktiven Personen in einer Art Szenario durch die Ausstellung gehen zu lassen.²³ Dabei sollte sich die Gruppe der evaluierenden Mitarbeiter*innen auf die Dinge konzentrieren, zu denen sie Informationen aus Sicht der Persona erhalten möchten. Das Szenario beschreibt also die „Nutzungssituation bzw. [das] -verhalten einer Persona.“²⁴ Die dadurch aufgezeigten Interessenschwerpunkte ebenso wie Kritikpunkte müssen berücksichtigt werden, wenn man den Wünschen und Vorlieben der Zielgruppe, die die Persona widerspiegelt, entsprechen möchte. In dieser Anwendungsphase der Personas-Methode ist es wichtig, die erstellten Personas zu gewichten. Damit ist die Einteilung gemeint, wie repräsentativ die jeweilige Persona im Kontext des realen Publikums ist. Je größer die Gruppe, der sie entspricht, desto wichtiger ist die Berücksichtigung ihres Standpunktes innerhalb des theoretischen Modelldurchlaufs für das anschließende Ausstellungskonzept.²⁵

Durch die Personas kann das Museum seine Zielgruppen kennenlernen.²⁶ Insbesondere in Bezug auf das so vielfältige Publikum eines Stadtmuseums ist dieser „Zielgruppenschnitt“²⁷ eine große Herausforderung. Die Senior*innen einer städtischen Einwohner*innen-Gemeinschaft identifizieren sich vielfach durch die Inhalte, die ein Stadtmuseum präsentiert. Zudem kann in Teilen auch die Verarbeitung der eigenen Vergangenheit durch die Aufarbeitung von stadthistorischen Themen in den Ausstellungen vonstatten gehen. In einer Universitätsstadt kann ein stadthistorisches Museum den jungen, zugezogenen Menschen Informationen über die neue Heimat bieten. Für junge Familien, die ihren Kindern ein Verständnis von Kultur vermitteln möchten, ist der Be-

ginn mit der Geschichte der Heimatstadt naheliegend. Diese Beispiele verdeutlichen einmal mehr die Diversität des stadthistorisch interessierten Museumspublikums. Je unterschiedlicher das Publikum eines Museums ist, desto bedeutsamer ist auch ein strukturiertes Vorgehen bei der Berücksichtigung dieser, oft unterschiedlichen, Interessen. Die fiktiven Stellvertreter*innen ermöglichen ein einheitlich und deutlich kommuniziertes Verständnis der Besucher*innen der Institution.²⁸ Dennoch lässt die Methode Spielraum, inwieweit die erlangten Erkenntnisse durch die Institution in die Ausstellungsgestaltung einbezogen werden. Dies ist ein weiterer positiver Aspekt im Hinblick auf kleine Museen, da auch eine Verbesserung und Umarbeitung in kleineren Abschnitten und über einen längeren Zeitraum, je nach Ressourcenverfügbarkeit, erfolgen kann. Die Attraktivitätssteigerung des Museums entsteht dadurch, dass die Besucher*innen sich in den Ausstellungen wiederfinden, verstanden fühlen, Antworten auf ihre Fragen finden und vielleicht sogar herausgefordert werden in einigen Bereichen eigenständig weiterzuforschen. „*Vermutlich wird nur damit ein Stadtmuseum wieder zum zentralen Ort der ‚Verhandlung‘ über seine Stadt werden. Wo ständig von möglichst ‚diversen‘ Mitgliedern der Stadtgesellschaft über Tradition — also das Erbe und die Geschichte eines Ortes — nachgedacht und debattiert wird.*“²⁹

Viktoria Caterina Walmrath
Studentische Hilfskraft
Centre Charlemagne — Neues Stadtmuseum Aachen
Kulturbetrieb der Stadt Aachen
Geschäftsbereich Route Charlemagne (E49/2)
Johannes-Paul-II.-Straße 1, 52062 Aachen
viktoria@walmrath.de

Anmerkungen

- 1 **Institut für Museumsforschung**, *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2019* (Heft 75), Berlin 2021, hier S. 37 f., online unter: journals.ub.uni-heidelberg.de/index.php/ifmzm/issue/view/5496/1014 (letzter Aufruf am 14. April 2022).
Institut für Museumsforschung, *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2017* (Heft 72), Berlin 2018, hier S. 22 f., online unter: journals.ub.uni-heidelberg.de/index.php/ifmzm/article/view/75980/69747 (letzter Aufruf am 14. April 2022).
- 2 **Institut für Museumsforschung** 2021 (wie Endnote 1), hier S. 41, Abbildung 8.

- Institut für Museumsforschung**, 2017 (wie Endnote 1), hier S. 25, Abbildung 5.
- 3 Jan **Gerchow**, „Geschichtsmuseen. Stadt- und regionalhistorische Museen“, in: *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen (= Berliner Schriftenreihe zur Museumsforschung, 30)*, Berlin 2012, S. 341–347, hier S. 341.
 - 4 Ebd., hier S. 341.
 - 5 Ebd., hier S. 341.
 - 6 Ebd., hier S. 341 f.
 - 7 Ebd., hier S. 342.
 - 8 Matthias **Henkel** u. a., „Lokalität als Thema: Orts-, Stadt- und Regionalmuseen“, in: Markus **Walz** (Hrsg.), *Handbuch Museum. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*, Stuttgart 2016, S. 107–113, hier S. 112, online unter: link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-476-05184-4.pdf (kostenpflichtig, letzter Aufruf am 14. April 2022).
 - 9 Léontine **Meijer-van Mensch**, „Partizipation an der Museumsarbeit — zwischen Hobbyismus und Professionalisierung“, in: **Walz** 2016 (wie Endnote 8), S. 336–350, hier S. 329.
 - 10 Alice **Ströver**, „Zwischen Geld und guten Worten — politische Verantwortung für stadtgeschichtliche Museen“, in: Claudia **Gemmecke** und Franziska **Nentwig**, *Die Stadt und ihr Gedächtnis. Die Zukunft der Stadtmuseen*, o. O. 2011, S. 45–49, hier S. 46, online unter: www.degruyter.com/document/doi/10.14361/transcript.9783839415979/html (kostenpflichtig, letzter Aufruf am 14. April 2022).
 - 11 Thomas **Krüger**, „Was macht Stadtmuseen attraktiv für die kulturelle und politische Bildung“, in: **Gemmecke** und **Nentwig** 2011 (wie Endnote 10), S. 51–65, hier S. 53.
 - 12 Matthias **Henkel** u. a., „Lokalität als Thema: Orts-, Stadt- und Regionalmuseen“, in: **Walz** 2016 (wie Endnote 8), S. 107–113, hier S. 113.
 - 13 **Institut für Museumsforschung** 2021 (wie Endnote 1), hier S. 15 f.
 - Institut für Museumsforschung** 2018 (wie Endnote 1), hier S. 19 f.
 - 14 **Deutscher Museumsbund** (Hrsg.), *Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis*, Bonn 2019, hier S. 30ff, online unter: www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2020/03/lf-hauptsache-publikum-web-200212.pdf (letzter Aufruf am 14. April 2022).
 - 15 Nora **Wegner**, *Publikumsmagnet Sonderausstellung — Stiefkind Dauerausstellung? Erfolgsfaktoren einer zielgruppenorientierten Museumsarbeit*, Bielefeld 2015, hier S. 17 ff, online unter: www.degruyter.com/document/doi/10.14361/9783839432297/html (kostenpflichtig, letzter Aufruf am 14. April 2022).
- Viele weitere Autor*innen stützen ihre Thesen ebenfalls auf die genannten Aspekte: Patrick **Glogner-Pilz**, „Zur Relevanz empirischer Kulturpublikumsforschung. Eine Einführung in das Handbuch“, in: Patrick **Glogner-Pilz** und Patrick S. **Föhl** (Hrsg.), *Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde*, Wiesbaden 2016, S. 21, online unter: link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-531-18995-6 (kostenpflichtig, letzter Aufruf am 14. April 2022). Andrea **Funck**, *Verborgene Wissenschaft? Restaurierung als Vermittlungsthemen in Museen*, Bielefeld 2016, hier S. 144, online unter: [doi/10.14361/9783839436011/html](http://www.degruyter.com/document/doi/10.14361/9783839436011/html) (kostenpflichtig, letzter Aufruf am 14. April 2022). Jan **Gerchow**, „Geschichtsmuseen. Stadt- und regionalhistorische Museen“, in: *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen (= Berliner Schriftenreihe zur Museumsforschung, 30)*, Berlin 2012, hier S. 344 f.
- Henkel** u. a. in **Walz** 2016 (wie Endnote 12), hier S. 112.
- 16 Astrid **Beck** u. a., „Personas in der Praxis“, in: Marc **Hassenzahl** und Matthias **Peissner** (Hrsg.), *Usability Professionals 2005*, Stuttgart 2005, S. 94–98, hier S. 94.
 - 17 Ebd.
 - 18 Werner **Schweibenz** und Stéphanie **Winzerith**, „The personas-method. A tool for communicating data from visitor studies“, in: *Museologica Brunensia*, 2018, vol. 7, iss. 1, hier S. 6, online unter: digilib.phil.muni.cz/handle/11222.digilib/138731 (letzter Aufruf am 14. April 2022).
 - 19 Sabine **Kirchem** und Juliane **Waack**, *Personas entwickeln für Marketing, Vertrieb und Kommunikation. Grundlagen, Konzept und praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2021, hier S. 9, online unter: link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-33088-0 (kostenpflichtig, letzter Aufruf am 14. April 2022).
 - 20 **Schweibenz** und **Winzerith** 2018 (wie Endnote 18), hier S. 6.
 - 21 **Glogner-Pilz** und **Föhl** 2016 (wie Endnote 15), S. 75–104, hier S. 87.
 - 22 Tamara **Adlin** und John **Pruitt**, *Persona Lifecycle. Your Guide to Building and Using Personas*, Burlington 2010, hier S. 118, online unter: reader.elsevier.com/reader/sd/pii/B9780123814180000061?token=39607373CEDE211CCC7A777F-830CCD39DF7FE30C97109EAA5F185C0A0A68EA39DC9835329ED4FC893C740A7417FE2224&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220509104348 (kostenpflichtig, letzter Aufruf am 10. Mai 2022).
 - 23 Josefine **Lepzien** und Michael **Lewerenz**, *Persona-Methode. Eine Methode zur Illustrierung von Bildungsbedarfen*, o. O., o. J., hier S. 24, online unter: www.uni-rostock.de/storages/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/Persona.pdf (letzter Aufruf am 9. Mai 2022).
 - 24 Werner **Schweibenz**, „Gibt es typische Museumsbesucher? Eine Einführung in das Personas-Verfahren“, Fachtagung *Das Publikum im Blick* im LWL-Freilichtmuseum Hagen, 7. November 2013, hier Folie 15, online unter: swop.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/968/file/Besucherforschung_Personas_ppt.pdf (letzter Aufruf am 9. Mai 2022).
 - 25 **Lepzien** und **Lewerenz** (wie Endnote 23), hier S. 29.
 - 26 Ebd., hier S. 24.
 - 27 Ebd., hier S. 29.
 - 28 **Schweibenz** und **Winzerith** 2018 (wie Endnote 18), hier S. 6.
 - 29 **Gerchow** 2012 (wie Endnote 15), S. 341–347, hier S. 346.

Ein Zukunftskonzept mit Neuerungspotenzial?

BETEILIGUNG VON NACHWUCHS-
KUNSTHISTORIKER*INNEN
IM MUSEALEN KONTEXT

Von ANNABELLA ERNST



ABB. 1 — Museum unter Tage (2015), Ansicht Treppenhaus. Foto und ©: Katharina Wicking, Ellen Rosenkranz.

Das aus einer privaten Initiative entstandene *Museum Situation Kunst (für Max Imdahl)* ist seit 1991 Teil der Kunstsammlungen der Ruhr-Universität Bochum. Ein für den musealen Kontext unübliches Konzept der Teamstruktur bietet seit über 30 Jahren die Möglichkeit, bereits als zukünftige*r Kunsthistoriker*in im Studium in den zahlreichen Aufgabenbereichen des Museumskontexts Erfahrungen zu sammeln und jene aktiv mitzugestalten. Welchen Stellenwert kann ein solches Konzept in der Nachwuchsförderung von Kunsthistoriker*innen einnehmen? Welche Potenziale liegen in der frühen Einbindung junger Menschen in die Konzeption und Vermittlung von Ausstellungsprojekten?

Situation Kunst (für Max Imdahl) wurde zwischen 1988 und 1990 aus einer Privatinitiative von Alexander von Berswordt-Wallrabe im Park von Haus Weitmar in Bochum gegründet. 1991 wurde der bis zu dem Zeitpunkt entstandene erste Gebäudekomplex der Ruhr-Universität Bochum gestiftet und folglich den Kunstsammlungen der Universität angegliedert. Situation Kunst wurde Max Imdahl (1925–1988), dem Ordinarius des Kunstgeschichtlichen Instituts der RUB, gewidmet, der dort 1965 den Lehrstuhl für Kunstgeschichte begründete. Zwischen 2006 und 2015 wurde das Museum um drei weitere Bauten erweitert.¹

Wie auch die theoretischen Überlegungen und der inhaltliche Fokus Imdahls setzte Situation Kunst zunächst einen Schwerpunkt auf die Moderne Kunst Europas und Nordamerikas.² Die Sammlung von Situation Kunst war von Beginn an als eine Lehrsammlung konzipiert, deren Vermittlung durch Studierende der Kunstgeschichte geschehen sollte. Mit dem Bau der weiteren Museumsgebäude fand durch die Integrierung von asiatischer und afrikanischer Kunst und der epochenübergreifenden Dauerausstellung *Weltsichten* auch eine thematische Erweiterung der Sammlung statt.³ So ergab sich am Kunstgeschichtlichen Institut der Ruhr-Universität bereits früh die Möglichkeit für die Studierenden, objektbezogen zu lernen und das theoretische Wissen während des Studiums an einer internationalen und epochenübergreifenden Sammlung in die Praxis umzusetzen.⁴

Eine der auffälligsten Besonderheiten der Kunstsamm-

lungen der Ruhr-Universität Bochum stellen dementsprechend die Mitarbeiter*innen dar, denn sowohl die Campussammlung als auch Situation Kunst mit dem später gebauten Museum unter Tage haben ein studentisches Team.⁵ Im Folgenden wird anhand der Struktur von Situation Kunst (für Max Imdahl) erläutert, inwiefern dieses Museum einen besonderen Beitrag zur Nachwuchsförderung leistet.

Das Team von Situation Kunst bekommt die Chance, unter der Leitung von und in Zusammenarbeit mit Kuratorin Dr. Eva Wruck in den Bereichen Ausstellungskonzeption und -technik, Restaurierung, Kunstvermittlung, Öffentlichkeits- und Pressearbeit, Publikationen, grafische Gestaltung von Werbe- und Begleitmaterialien, Aufarbeitung der Sammlungsbestände, Bibliotheks- und Archivarbeit sowie der Akquise von Fördergeldern aktiv mitzuwirken sowie Projekte und Ideen zu initiieren und umzusetzen. Die Organisation der unterschiedlichen Arbeitsbereiche erfolgt selbstständig in Arbeitsgruppen und nach eigenem Interesse der Teammitglieder. So ergibt sich für die Nachwuchswissenschaftler*innen die Gelegenheit, sich in zahlreichen und unterschiedlichsten Bereichen zu erproben und berufsrelevante Erfahrungen zu sammeln. Dies hat den Vorteil, dass die Studierenden einen Beruf ausüben, der Tätigkeiten der musealen Praxis mit dem Ausprobieren verschiedener Berufsfeldern vereint und sich dabei den zeitlichen Ansprüchen des Studiums anpassen lässt.



ABB. 2 — Ruine von Haus Weitmar (1592) und integrierter KUBUS (2010). Foto und ©: Katharina Wicking, Ellen Rosenkranz.

Die Vorteile, die durch diese Art der Kooperation entstehen, sind für alle Beteiligten, aber auch für die Besucher*innen zahlreich. Durch das Einbinden junger Nachwuchswissenschaftler*innen ergibt sich für das Museum die Möglichkeit, immer wieder neue Gebiete und Thematiken zu bearbeiten, die auch ein junges, diverses Publikum ansprechen und auf die Institution Museum aufmerksam machen. So bietet sich vor allem in den Bereichen der thematischen Gestaltung von neuen Ausstellungprojekten, der Entwicklung von abwechslungsreichem Begleitprogramm oder dem Erproben neuer Vermittlungsformate ein hohes Innovationspotenzial für die Mitarbeiter*innen, aber auch für das Publikum. Als Beispiel zu nennen wären an dieser Stelle das Erarbeiten verschiedener Vermittlungsveranstaltungen, die von klassischen Vortragsformaten über praktische Workshops und Filmabende bis hin zu Formaten wie der *Mutprobe* oder *Untergrund* reichen. In letzteren wird ein besonderer Fokus auf die Zielgruppe der jungen Erwachsenen gelegt und interdisziplinäre Themen des aktuellen Diskurses in lockerer Umgebung behandelt und diskutiert. Diese Art

der Vermittlung, durchgeführt von jungen Menschen für junge Besucher*innen, entspricht dem Anspruch von Situation Kunst, ein breitgefächertes Publikum aus den verschiedensten gesellschaftlichen Gruppen zu adressieren, die museumspraktische Realität mit einzubeziehen und in gegenseitiger Wechselwirkung das Museum in den Lebensalltag der Gesellschaft zu integrieren. Ein ebenfalls herausragendes Beispiel in Bezug auf die Selbstorganisation der Studierenden in den einzelnen Arbeitsgruppen stellt das Programm *Wir sprechen über Kunst* dar. Hierbei handelt es sich um ein aus studentischer Eigeninitiative ins Leben gerufenes Vermittlungsprogramm, das seit mehreren Jahren einen festen Bestandteil des Kunstvermittlungsprogramms von Situation Kunst bildet. Die Workshops, eine Kombination aus Theorie und Praxis, adressieren Teilnehmer*innen verschiedener Altersgruppen ab 3 Jahren. Die Arbeitsgruppe konzipiert das Angebot, immer in thematischer Anlehnung an die Wechsel- und Dauerausstellungen im Museum unter Tage sowie an die ständige Sammlung von Situation Kunst. Ausgehend von dieser Konzeption werden die verschiedenen

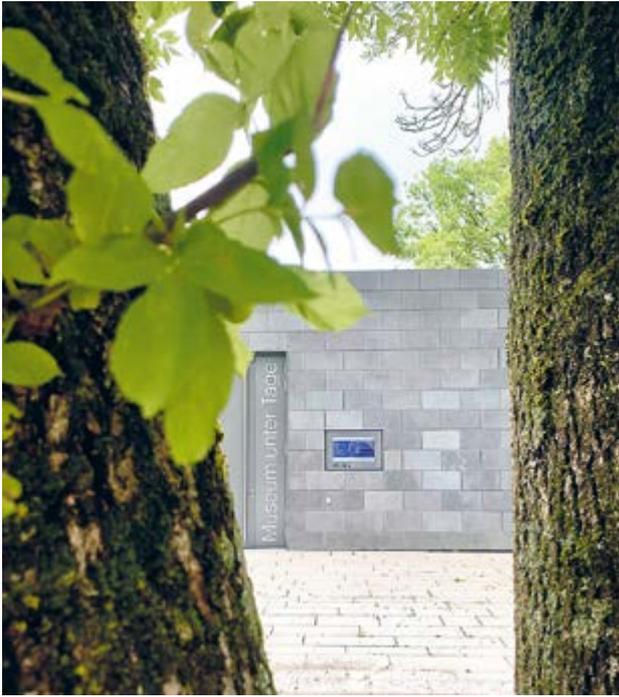


ABB. 3 — Blick auf das Museum unter Tage (2015).
Foto und ©: Annabella Ernst.



ABB. 4 — Situation Kunst (für Max Imdahl) (1988-1990/2006).
Foto und ©: Gina Marie Schwenzfeier.

Arbeitsschritte von der Einwerbung von Fördermitteln, der Textproduktion, des Erstellens von Werbematerialien, Vorbereitung der Pressearbeit bis zur tatsächlichen Durchführung organisiert und im Team koordiniert. Diese Arbeitsgruppe bietet über die Ferienworkshops hinaus auch auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Formate für Schulen, Jugendgruppen oder Privatpersonen an. Darüber hinaus ist sie durch die Teilnahme an stadtübergreifenden Events Bestandteil des regelmäßigen kulturellen Angebots in Bochum geworden. Durch die Zugehörigkeit von Situation Kunst und des Museums unter Tage zu dem 2010 gegründeten Verband der *RuhrKunstMuseen* wird so nicht nur die Verankerung des Museums in der Stadt Bochum gewährleistet, sondern auch über die Stadtgrenzen hinaus. Denn nicht nur können Teilnehmer*innen an überregionalen Vermittlungsprojekten wie *RuhrKunstNachbarn* oder *RuhrKunst-Urban*, die für Situation Kunst ebenfalls von Studierenden durchgeführt wurden und werden, weitere Erfahrung und Expertise sammeln, sie können sich auch mit anderen Museen und deren Akteur*innen vernetzen und in

einen daraus resultierenden stetigen Informationsaustausch eintreten.

Zudem wird das Konzept von Situation Kunst seit 2021 durch eine neue Stiftungsprofessur für Museale Praxis (Theorie und Vermittlung) mit dem Schwerpunkt internationale Gegenwartskunst ergänzt, die Prof. Dr. Markus Heinzelmänn innehat. Diese Professur verfolgt das Ziel, die wissenschaftliche Wissensvermittlung an der RUB noch enger mit den museumspraktischen Bereichen der Kunstsammlungen zu verbinden. Heinzelmänn's langjährige Erfahrung als Kurator und Museumsdirektor gewährleistet ein Angebot von Seminaren mit hohem Praxisanteil, in denen auch eigene Ideen und Konzepte in die Tat umgesetzt werden können. So waren Teilnehmer*innen dieser Praxisseminare beispielsweise für einige Texte des Katalogs zur Ausstellung *Ingeborg Lüscher. Spuren vom Dasein. Werke seit 1968*⁶ verantwortlich oder erarbeiteten ein Social-Media-Konzept im Rahmen der Ausstellungsbewerbung *Die Kraft des Staunens/The Power of Wonder*. In dem die Ausstellungsvorbereitung begleitenden Seminar partizipierten die Studierenden

an den kuratorischen Entscheidungen und bekamen die Gelegenheit, die Künstler*innen sowie die einzelnen Abläufe während des Aufbaus der Ausstellung zu erleben. Die Stiftungsprofessur wurde von der 2005 gegründeten und der RUB assoziierten Stiftung Situation Kunst ins Leben gerufen, die es sich unter anderem zur Aufgabe gemacht hat, den Betrieb des Museums und die Betreuung des stiftungseigenen Sammlungsteiles zu gewährleisten. Die Stiftung kann als ein weiteres Bindeglied in dieser besonderen Zusammenarbeit zwischen Universität und Museum verstanden werden.

FAZIT

Die Übertragbarkeit eines solchen Konzepts auf andere Institutionen ist wünschenswert und zukunftsorientiert in Bezug auf Nachwuchsförderung. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Umsetzung dieses Projekts auf zahlreichen Besonderheiten der finanziellen, strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen basiert, die diese Art von Teamstruktur und die dafür notwendige Kooperation zwischen Universität und Museum erst möglich machen. So sind zum Beispiel alle Studierende, die in einem Museum der Ruhr-Universität Bochum arbeiten, als studentische Hilfskräfte an der Universität beschäftigt.

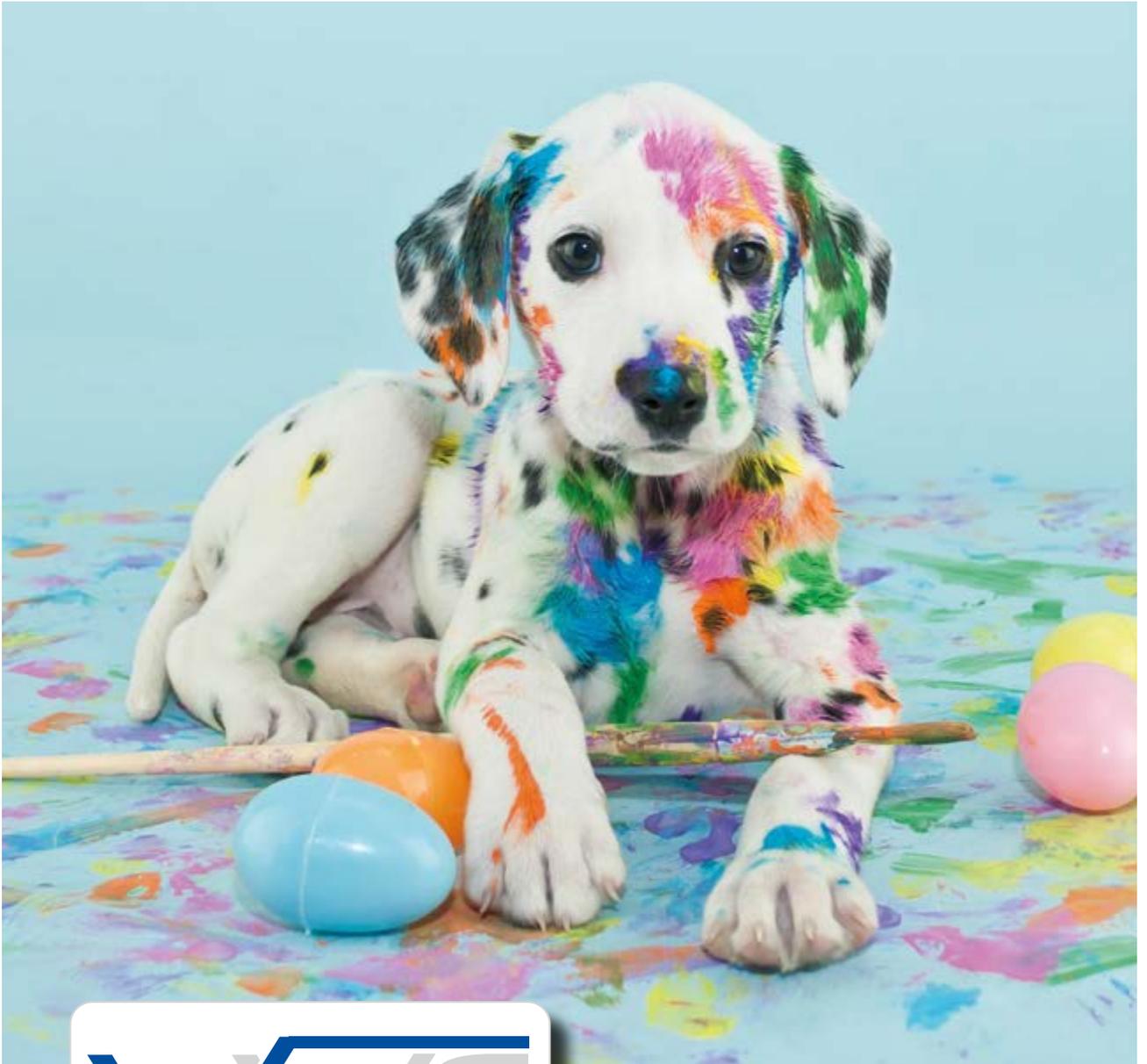
Eine Übertragung auf andere Institutionen ohne eine vorherige Anpassung in den Verwaltungsstrukturen ist schwierig, gleichwohl lohnt es sich, die verwaltungstechnischen Hürden zu nehmen, denn diese Struktur bietet zahlreiche Vorteile, die sich sowohl auf die Museen, auf die zukünftigen Berufsfelder der jungen Wissenschaftler*innen als auch auf die Gesellschaft positiv auswirken. Die beschriebenen Erfahrungen studienbegleitend in einer beruflichen Tätigkeit sammeln zu können, stellen eine Gelegenheit dar, sich intensiver und nachhaltiger mit unterschiedlichen Projekten und Aufgabenbereichen zu beschäftigen als es beispielsweise in Praktika der Fall ist. Diese sind meist auf eine Maximallaufzeit von drei Monaten beschränkt und werden oftmals auch nur geringfügig oder gar nicht vergütet. So gliedert sich dieses Konzept wesentlich effektiver in die Lebensrealität der Studierenden ein, für die es zu einem Normalzustand geworden ist, während des Studiums zu arbeiten und so bereits früh Praxiserfahrung zu sammeln, die sich in der Berufswelt als unerlässlich bewiesen hat.

Annabella Ernst
Studentische Mitarbeiterin
Situation Kunst (für Max Imdahl)
Nevelstraße 29 C, 44795 Bochum
ae@situation-kunst.de

Anmerkungen

- 1 Zu den verschiedenen Bauphasen zählen der Erweiterungsbau Situation Kunst II im Jahre 2006, das Kubusgebäude in der Ruine von Haus Weitmar im Jahre 2010 sowie das Museum unter Tage aus dem Jahre 2015.
- 2 Jörg **van den Berg**, Karen **Schübeler** u. a. (Hrsg.), *Situation Kunst für Max Imdahl* (Bestandskatalog Situation Kunst), Düsseldorf 1992.
- 3 Silke **von Berswordt-Wallrabe** und Friederike **Wappler** (Hrsg.), *Situation Kunst — für Max Imdahl. Die Erweiterung 2006* (Bestandskatalog Situation Kunst), Düsseldorf 2008.
- 4 Silke **von Berswordt-Wallrabe** und Volker **Rattemeyer** (Hrsg.), **Weltsichten. Landschaft in der Kunst seit dem 17. Jahrhundert** (Ausst.-Kat. Museum unter Tage), Bochum 2010.
- 5 Unter der wissenschaftlichen Leitung von Dr. Friederike Wappler haben aktuell 29 Studierende der Kunstgeschichte die Möglichkeit, bereits während des Studiums einen umfangreichen Einblick in die Museumsarbeit in den Kunstsammlungen der Ruhr-Universität zu gewinnen.
- 6 Eva **Wruck**, Markus **Heinzelmann** und Silke **von Berswordt-Wallrabe** (Hrsg.), *Ingeborg Lüscher. Spuren vom Dasein* (Ausst.-Kat. Museum unter Tage), Bochum 2021.

BEKANNT WIE EIN ...



WWS
STRUBE GMBH
Sicherheitsdienste. Gebäudereinigung. Zeitarbeit.

DER KULTURDIENSTLEISTER.
Wir machen Kultur möglich.

Hotline: +49 (0)180 5009077 • www.wws-strube.de

English Summaries

SMALLER MUSEUMS — A MOOD PICTURE
Natascha Bagherpour Kashani, p. 4



Smaller museums are central cultural and recreational institutions, they are important instruments of identity creation and education. A visit to the local museum is often the first step before a visit to a larger institution. Volunteers and full-time staff preserve national cultural assets on a decentralized basis and offer other institutions special loans and an exchange of ideas. Strengthening the smaller museums is important for a broad cultural landscape in Germany. A crucial question is that of succession planning.

SMALL MUSEUMS.
 AN EMPIRICAL DECONSTRUCTION
Kathrin Grotz, Patricia Rahempour,
 p. 22



What is a small museum anyway and who or what decides on this attribution? Is a small art museum in a big city comparable to a small natural history museum in a rural area? In this article, the authors pose the fundamental question about the criteria of small museums and explore the potentials as well as the limits of an empirical definition. When data is collected on, for example, visitor numbers, collection sizes, exhibition spaces, etc., these are grouped for analysis, and thresholds distinguish the small from the large. But how ultimately the population of small museums is tailored depends not only on which quantitative measurement criteria are applied and combined — qualitative factors can also play a role and lead to alternative attributions: for example, the museum genre, the value of the collection, or the fact that the museum is located in an urban or rural context.

BUILD SMALL LOVABLE MUSEUMS!
Daniel Heimbach, p. 30



Small museums often face major challenges. But despite the lack of financial basis and the resulting lack

of organizational structures, there are success criteria for the practice of small museums, from which recommendations for action can be derived. The article contains practical examples of museums from Berlin, Brandenburg and Hesse, whose core fields of work are *collecting* and *exhibiting*.

“SMALL” HOUSES — MORE THAN
 JUST CULTURAL MEMORY
Veronika Leikauf, p. 36



Defining what characterizes a smaller museum is difficult — it starts with the selection of the definition criteria. Generally, this term is understood to mean museums in rural areas whose focus is on the region, its history and specificity. Above all, they often have to justify themselves and their continued existence. It is necessary to find solutions to integrate themselves into the social structures of the surrounding area and thus become part of it and of the population. To do this, the institution of the museum must open up: to each individual visitor, to new target groups and to new partners.

FROM MUSEUM TO
LEARNING WORKSHOP
Johannes Kempf, p. 40



With the project *Lernwerkstatt — Museum und Schule (Learning Workshop — Museum and School)*, the *Museum für bäuerliche Arbeitsgeräte (Museum for Farm Tools)* in Bayreuth, which was founded in the 1970s, is attempting to transform the institution into a place of learning that realizes an interlocking of local history museum and future-oriented methods in an innovative way. Using three modules that focus on the collection, the museum grounds and the conception of project days, topics such as sustainability, ecology and regional traditions are taught. This works primarily in cooperation with schools and through a network of associations and craftspeople.

A SMALLER MUSEUM REQUIRES ATTITUDE
Stephan Mann, p. 46



The German museum landscape is as rich and diverse as hardly any other. As a result, the range and diversity of

individual museums is infinitely large. Again and again, we form categories; large and small museums and important museums set themselves apart from local and regional museums. But when is a museum really small? Is it really only the external size that decides, or is it not rather a question of attitude? The text asks this question from the perspective of a small museum.

TAMING WILD MUSEUMS?
Thomas Overdick, p. 50



Small museums, run on a voluntary basis or with a maximum of two full-time positions, characterize the German museum landscape in rural areas. As “wild” museums, they are increasingly understood as an independent form of museum in distinction to scientific museums, which apparently cannot be judged by museum professional standards. At the same time, small museums as social places of encounter show a great closeness to value-based museum work, which is becoming increasingly important in concepts of inclusion, participation and diversity. The quality of a museum is therefore not a question of size.

WHERE IS THIS ARCHIVE, ANYWAY?
Sarah Lex, p. 56



In the volunteer-run place of remembrance *Badehaus*, years were spent fighting for the preservation of a historically significant house and the documentation of an extraordinary local history. Different people meet here: young meet old, volunteers meet permanent employees, people who are already familiar with the museum and those who are not. Different perspectives of a necessary but complex staff structure create challenges in museum operations that can be overcome through sensitive cooperation.

SMALL HOUSE — GREAT POTENTIAL
FOR SELF-REALIZATION
Ella Platschka, p. 62



The article outlines the special portfolio of requirements of a volunteer in a small museum. In addition to the profile of the all-rounder, the specific situation in a thematic art museum, the “*Museum Brot und Kunst (Bread and Art Museum)*”, with its relevant exhibits, its special educational mission and its

far-reaching commitment is examined in more detail. The location, the city of Ulm, which offers intensive networking possibilities and often a “short wire” and thus a high realization potential of art projects due to its manageability, is also included. Finally, the enormous multiperspectivity that such a traineeship demands — and promotes — becomes clear.

#KEINREMBRANDT —
SMALL MUSEUMS, BIG IMPACT
Kristina Kraemer, Christopher Vila,
p. 66



Many collection objects of small museums are embedded in discourses and narratives of the local society and convey world knowledge via everyday experience values. It is their very closeness that predestines them as anchors in local history. Instead of high-caliber objects, which are often crowd pullers of large museums, the collections of small city and local history museums consist of crystallized everyday world, which offers immediate points of reference for every visitor. But how can small city and local museums with few staff and a tight budget, achieve sustainable relevance? The #kein-Rembrandt network shares money and ideas in order to achieve a goal that would not have been attainable for the individual museum. This practical report from the everyday work of museum directors and staff at small museums shows a way forward.

CONSERVATION FOR SMALLER
MUSEUMS IN SAXONY-ANHALT

Marc Holly, Ute Pott, p. 72



Saxony-Anhalt is a heartland of German history with an extremely rich cultural heritage. The state boasts not only five UNESCO World Heritage Sites and several larger museums, but also a large number of smaller and medium-sized institutions. Especially these museums usually do not have enough staff for the preservation of their collections. The article describes the work of the *Beratungsstelle Bestandserhaltung Sachsen-Anhalt* on the basis of two museums, a municipal and a special museum, and underlines the importance of a changed perception for conservation.

SMALL MUSEUMS AS ACCESS
TO HISTORY AND CULTURE

Marianne Wenzel, p. 78



All museums, regardless of size, have the same tasks, challenges and goals. In small museums, the employees are often generalists, they practice the balancing act between museum education, public relations and funding

acquisition. In particular, the creation and further development of exhibitions and the care of collections are fundamental. In order to do justice to these areas of work, the smaller museums need the support of the large museums and politics on all levels. They are particularly close to visitors, and their contribution to the preservation and dissemination of culture is therefore especially valuable.

SMALL MUSEUMS ON THE BIG WEB
Flemming Feß, Gregor Greve, p. 82



The “digitization” of all areas of life continues to increase. People are now used to being able to perform almost all activities online. Which causes also pressure for museums to present themselves in virtual space. But the costs of doing so are often so high that smaller museums do not have the resources to raise them. So, what can be done? Using a humorous video format, a column-style online blog, and a digital object show, we display that there is a way out — if you focus on the human proximity factor instead of the big effect.

THE SCHLESWIG-HOLSTEIN MUSEUM
LANDSCAPE PROJECT

Dagmar Linden, p. 88



Nearly half of the 243 museums in Schleswig-Holstein are small, volunteer-run institutions. In order to make them fit for the future, the Schleswig-Holstein 2021 Museum Advisory and Certification Service has launched the *Schleswig-Holstein Museum Landscape* project. This advanced training includes an in-house workshop on professionalizing and modernizing the museum, four advanced training courses on the standards for museums, analog and digital tools for museum work, and an active museum network. Funding is provided by the municipal administrations and foundations of the counties.

WORK REALITIES BETWEEN JOB PROFILES
Hendrikje Brüning, p. 94



Small to medium-sized museums bring with them a special situation: on the one hand, they need staff who own the specialized expertise of the respective discipline; on the other hand, the work realities in smaller organizations

demand a certain “all-round talent” because there is not a separate position or even department for each area of responsibility. This leads to further challenges. The daily routine in small museums sometimes requires different or more competencies than those that can be easily demonstrated on paper.

AT EYE LEVEL WITH THE VISITOR
Marlene Hofmann, p. 100



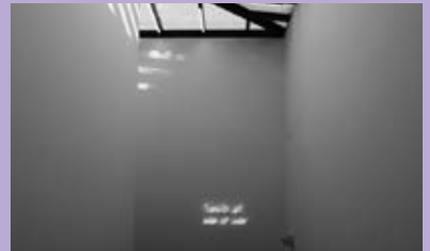
At *Museum Burg Posterstein*, we have been gathering experience with various concepts of participation for years and have firmly anchored them in the museum's mission statement. With our third major community action #GartenEinsichten, we won the DigA-Mus Award in 2021. This short practical report is intended to show that cost-intensive productions are not necessary for a sustainable, visitor-oriented approach. Rather, authenticity and closeness are required — a great opportunity for smaller museums.

SMALL HOUSE — BIG CHANCES
Viktoria Walmrath, p. 104



Small museums and especially the exemplarily presented houses of town-historical interest can be identity-forming cultural institutions. They face challenges such as the growing social pressure and the immense competition in the extracurricular education sector. Future viability and the attractiveness for the public have to be proven. Visitor orientation is a helpful tool in this regard. It serves to focus on the cultural clientele that museums serve.

YOUNG ART HISTORIANS
IN THE MUSEUM
Annabella Ernst, p. 110



Situation Kunst (for Max Imdahl), together with the *Museum unter Tage*, represents a unique example of support for young art historians. The early opportunity to work in the museum gives students the chance to gain experience in a wide variety of areas and to develop and implement innovative ideas. The student composition of the staff team offers a variety of new opportunities and perspectives for both the museum and studies as well as for the discourse in society as a whole.

Übersetzung ins Englische:
Marcel Buehler

Impressum

Museumskunde

Fachzeitschrift für die Museumswelt

Band 87, Heft 1/2022

Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund

Anschrift der Redaktion

Deutscher Museumsbund e. V.

In der Halde 1, 14195 Berlin

museumskunde@museumsbund.de

Redaktion

Marcel Buehler, David Vuillaume

Redaktionsbeirat

Prof. Dr. Rita Müller,

Museum der Arbeit Hamburg

Dr. Ute Pott,

Gleimhaus — Museum der deutschen Aufklärung, Halberstadt

Prof. Dr. Willi E. R. Xylander,

Senckenberg Museum für Naturkunde Görlitz

Gestaltung und Satz

Rahel Melis

Bildredaktion / Infografik

Amelie Thierfelder

Titelbild

Aufbau der Kulisse für einen interaktiven Workshop *Schuften für den Neuanfang — junge Schlesier in Berlin* im Rahmen des Projekts von *Heimat Berlin* im Jugend Museum Berlin-Schöneberg, 2015.

Foto: Amelie Thierfelder

Druck

Kopa Vilnius

Abonnenenverwaltung

Holy-Verlag, Berlin

Nachdruck und andere Vervielfältigung — auch auszugsweise — nur mit Genehmigung der Redaktion. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos, Besprechungsexemplare et cetera wird keine Garantie übernommen.

© Deutscher Museumsbund e. V., Juni 2022, ISSN 0027-4178

Gefördert durch



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

