

Haltung allein ist nicht genug!

Tragfähige Strukturen für den Bildungsort Museum



Jakob Ackermann ist Vorsitzender des Landesverbands Museumspädagogik Bayern e.V.

In der 2022 neuformulierten Museumsdefinition¹ des Internationalen Museumsbunds (ICOM) werden die drängenden Fragen nach den Wirkungsmöglichkeiten und der Rolle der Museen innerhalb der Gesellschaft beantwortet mit der Vision eines Bildungsorts Museum² – gesellschaftsorientiert, sozial und nachhaltig.

In der Tat leisten viele Museen »als Bildungsakteure einen Beitrag zum sozialen Zusammenhalt, sind Orte der Selbstbildung und der öffentlichen Debatte«. Die meisten Einrichtungen benötigen allerdings ein »klare[s] Bekenntnis von Politik, Zivilgesellschaft und Trägern zu ihrer Kultur und bildungspolitischen Relevanz«³ und dringend Unterstützung bei der Transformation.

Bildung ist elementare Aufgabe des gesamten Museums

Um die Kommunikation zwischen Museum und Gesellschaft als elementare Aufgabe der gesamten Institution zu verankern, bedarf es grundsätzlicher »Veränderungen [...] in Haltung und

Unternehmenskultur.«⁴ Denn nur selten werden die Bildungs- und Vermittlungs-Expert*innen »von Beginn an in Denk- und Arbeitsprozesse eingebunden« oder dürfen »die inhaltliche Ausrichtung des Museums wesentlich mitgestalte[n]«. «⁵ Ihre Beteiligung an Leitbildprozessen, Ausstellungsprojekten, Exponats-Akquise, Veranstaltungsplanung und Öffentlichkeitsarbeit wird aber der gesamten Institution nutzen und zukunftsichtige Veränderungen ermöglichen.

Es ist die gemeinsame Aufgabe aller im Museum Arbeitenden, »die Grundrechte ihrer Besucher*innen [zu] respektieren«⁶ und diese in der eigenen Arbeit zu berücksichtigen. Die Bildungsabteilungen dürfen nicht alleinverantwortlich für die Besucher*innen-Bedürfnisse sein, auch wenn sie diese wohl am besten kennen.

1 ICOM: Museumsdefinition 2022 | <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>

2 Deutscher Museumsbund | Bundesverband Museumspädagogik: Vision: Bildungsort Museum; Berlin, Karlsruhe 2020 | <https://www.museumsbund.de/bildungsvision>

3 Beide Zitate: Vision Bildungsort Museum, a.a.O., S. 1 u. 2.

4 Golgath, Tabea: Agile und Digitale Führung, in: DMB Bulletin 4/2022: Flexibel, innovative und versetzt. Museumsarbeit in Bewegung, S. 19-29 | <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2022/12/bulletin-22-4-online.pdf>

5 Salzburger Erklärung des Österreichischen Verbands der KulturvermittlerInnen im Museums- und Ausstellungswesen, des Bundesverbands Museumspädagogik und mediamus – Schweizerischer Verband der Fachleute für Bildung und Vermittlung im Museum | <https://www.museumspaedagogik.org/publikationen/grundsatzpapiere/salzbuerger-erklaerung-2019>.

6 Salzburger Erklärung, a.a.O., S. 1.

Hierfür ist die Etablierung didaktischer Standards, die mit der Expertise der Bildner*innen und entsprechender Publikumsbeteiligung erstellt wurden, zielführend. Denn diese stellen sicher, dass sich das Mindset auch im System abbildet. Es muss nicht ständig neu ausdiskutiert werden, ob ein barrierearme Konzeption überhaupt notwendig ist oder Kinder mitgedacht werden sollen. Ein aktives Veränderungsmanagement erleichtert diese Professionalisierungs-Prozesse.

Bildung braucht Expertise und Ressourcen

Je stärker Museen sich öffnen und Bildung in den Mittelpunkt stellen, desto höher ist ihr Bedarf an professionellen Kräften im Bereich Bildung und Vermittlung. Die Bildner*innen können je nach Museum zwar ganz unterschiedliche Profilierungen und verschiedene Schwerpunktaufgaben haben, nehmen aber stets eine Schlüsselrolle in den Kommunikationsprozessen des Museums an den Schnittstellen der Institution Museum und ihrem Publikum ein.

Nur selten erfahren die exzellent ausgebildeten Bilder*innen jedoch eine tarifgerechte Eingruppierung, die den tatsächlichen Anforderungen, ihrer hohen Verantwortung und den von ihnen erwarteten vielfältigen Kompetenzen entspricht. Die Angleichung ihrer Stellenbeschreibungen und Positionierung in den Strukturen der Häuser, vergleichbar mit ähnlich ausgebildetem und eingesetztem Personal wie wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen, Lehrer*innen oder Erwachsenenbilder*innen, stehen aus.

Um die Neuausrichtungen von Museen zu Bildungsorten konsequent umzusetzen und die gesellschaftlich-politische Öffnung der Kulturinstitutionen mit Nachdruck voranzubringen, sind Besetzungen selbst auf Direktor*innen-Ebene mit Personen aus dem Bildungsbereich zielführend. Schließlich ist hier neben thematischer Fachkompetenz ein hoher Grad an Sensibilität für die Bedürfnisse unterschiedlicher Gruppen, viel Beziehungsarbeit und die Verständigung auf gemeinsame (Bildungs-)Ziele notwendig.

Um eine kontinuierliche und nachhaltige Bildungs- und Vermittlungsarbeit zu gewährleisten, sind außerdem »dauerhafte und projektunabhängige Ressourcen [...] notwendig.«⁷ Dies beinhaltet nicht nur finanzielle, sondern auch personelle und räumliche Mittel, um die Konzeption, Organisation und Durchführung von Angeboten zu ermöglichen. Doch auch quantitativ bleibt die personelle Ausstattung oft massiv hinter den Anforderungen an einen Bildungsort zurück, der ein breites Publikum erreichen will. Benötigt werden eine ebenso breit aufgestellte Fachabteilung sowie eine möglichst

7 Deutscher Museumsbund und Bundesverband Museumspädagogik (Hg.): Leitfaden Bildung und Vermittlung im Museum gestalten; Berlin 2020, hier S. 12 | https://museumspaedagogik.org/fileadmin/DATA/Dokumente/Leitfaden_Bildung_u_Vermittlung_web.pdf

hohe Diversität der Mitarbeiter*innen quer durch die Institution, die als dynamische Teams gemeinsam an Angeboten, Inhalten und der Ausrichtung der Institution arbeiten.

Bildung braucht Partner – und faire, soziale rechtssichere Verbindungen zu ihnen

Eine gut aufgestellte Fachabteilung ist Grundlage eines jeden qualitativ hochwertigen Bildungsorts. Doch selbst Museen, die Bildung und Vermittlung vollständig mit festangestelltem Personal bewerkstelligen, erhalten durch Externe immer wieder aufs Neue wertvolle Expertise und Kompetenzen, die sie selbst ansonsten nicht abdecken können. Diese ermöglichen den Häusern Flexibilität und passgenaue Unterstützung beispielsweise bei Saisonspitzen.

Bedingung für eine funktionierende Zusammenarbeit von freien Kulturvermittler*innen und Museen, sind professionelle und transparente Strukturen die vertraglich geregelt sowie wertschätzend und verlässlich ausgestaltet und gelebt werden.⁸ Dazu gehört die Gestaltung auskömmlicher Honorare, die es den freien Beschäftigten ermöglicht, sich angemessen sozial abzusichern. Hier haben oft gerade Museen in öffentlicher Hand große Verbesserungsmöglichkeiten. Manchmal fehlen auch schlicht profunde Kenntnisse, was eine Selbstständigkeit bedeutet – sowohl bei den freien Kulturvermittler*innen als auch in den Museen. Gefragt ist hier die Unterstützung durch die Verwaltung und eingehende juristische Beratung, um Unsicherheiten und Unstimmigkeiten zu beseitigen.

Bildung braucht Vernetzung und Agilität⁹

Kollaboratives Arbeiten in Projektteams, eine offene Kommunikationskultur nach innen wie nach außen sowie flache Hierarchien verstärken den Austausch und die Verständigung auf das Projekt Bildungsort Museum: »Eine verstärkte Vernetzung zwischen den Aufgabenbereichen [...] schafft Synergien, hilft dabei, Fehler zu vermeiden, und sorgt dafür, dass neue Ideen vom gesamten Haus mitgetragen werden. Nicht zuletzt stärkt die vernetzte Zusammenarbeit Querschnittsthemen wie den Ausbau der digitalen Arbeitsbereiche, Partizipation, gesellschaftliche bzw. interkulturelle Öffnung sowie Inklusion und Barrierefreiheit.«¹⁰ Als lernende Institutionen mit einer konstruktiven Fehlerkultur können Museen anschließen an aktuelle Bildungstheorien, welche das gemeinschaftliche Lernen aller Beteiligten in Bildungsprozessen betont. Die sonst eher starren Institutionen können so schneller und einfacher gesellschaftliche Herausforderungen aufgreifen, aktuelle Fragestellungen verhandeln und sich gleichzeitig selbst stetig weiterentwickeln. ■

8 Vgl. Positionspapier des Bundesverbands Museumspädagogik zur Freien Mitarbeit im Museum mit zahlreichen weiteren Hinweisen. Veröffentlichung steht an.

9 DMB Bulletin »Agile Museen«, a.a.O., S. 19.

10 Deutscher Museumsbund: Leitfaden Professionell arbeiten im Museum; Berlin 2019, hier S. 8 | <https://www.museumsbund.de/publikationen/professionell-arbeiten-im-museum/>