



Juli 2026 48

# Museumsblätter

Mitteilungen des  
Museumsverbandes Brandenburg

## **Museen als Arbeitsplatz**

### **Zwischen Generationswechsel und Strukturwandel**

Nachwuchsgewinnung im ländlichen Raum

Museen vs. Verwaltung?

Inklusion und Diversität im Museumsteam

Museumsarbeit im Ehrenamt



#### **Impressum**

Museumsblätter – Mitteilungen des Museumsverbandes Brandenburg  
Herausgegeben vom Museumsverband des Landes Brandenburg e. V.  
Am Bassin 3, 14467 Potsdam  
Telefon: (0331) 232 79 14  
info@museen-brandenburg.de  
www.museen-brandenburg.de

**Redaktion** Alexander Sachse, Dr. Arne Lindemann, Korrekturservice Dr. Bärbel Müller

**Layout und Satz** Dörte Nielandt

**CC BY – Open Access** © 2026 Museumsverband des Landes Brandenburg e. V. Dieses Werk ist unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz auf dem Digitalen Repositorium der Stadt- und Landesbibliothek Potsdam „BrandenburgDOK“ (<https://opus4.kobv.de/opus4-slbp/home>) veröffentlicht.

**Titelbild** Auch ein Arbeitsplatz im Museum: Hölzernes Schreibtischutensilo vom Schreibtisch des Pfarrbüros der Familie Freimark, heute zu sehen im DDR-Geschichtsmuseum und Dokumentationszentrum Perleberg.

**Druck** Druckerei Rüss, Potsdam

**Auflage** 700

**ISSN** 1611-0684

Gefördert mit Mitteln des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg.

# Editorial

Menschen machen Museen – und für die meisten von ihnen ist die tägliche Arbeit im Museum äußerst sinngebend und erfüllend. Doch persönliches Engagement sollte nicht der einzige Motivationstreiber sein. Wie wir schon in unserer 2025 publizierte Konzeption „Erhalten und Entwickeln. Perspektiven für die Museen in Brandenburg“ festgestellt haben, kann eine positive Entwicklung der Museumslandschaft nur gelingen, wenn es in den Museen ein wertschätzendes und motivierendes Arbeitsumfeld gibt. Nur dann finden sich Menschen, die gerne und langfristig ihre Qualifikation, ihre Talente und Erfahrungen in die Museumsarbeit einbringen.

Hier stehen wir noch vor Herausforderungen: Eine dünne Personaldecke, die zu strukturellen Überbelastungen im Arbeitsalltag führt, eine unterdurchschnittliche Vergütung, fehlender Nachwuchs im Ehrenamt oder eine belastete Kommunikation mit dem Träger lassen mitunter Freude und Motivation verfliegen. In unserer Konzeption haben wir bereits Lösungsansätze für diese Probleme gezeigt und in dieser Ausgabe der Museumsblätter wollen wir sie vertiefen.

Den Einstieg bilden neue Zahlen zur Personalsituation an deutschen Museen, die Katrin Grotz und Patricia Rahemipour vom Institut für Museumsforschung zusammengefasst haben. In ihrem Beitrag fragen sie, wie es gelingen kann, Menschen für die Arbeit im Museum zu gewinnen und langfristig zu halten. Diesen Ball nehmen wir mit Zahlen aus Brandenburg und den Ergebnissen unserer diesjährigen Verbandsversammlung in Jüterbog zum Thema Nachwuchsgewinnung auf. Die Wege ins Museum sind vielfältig, auch, weil Museen in ihrer institutionellen und inhaltlichen Vielfalt mannigfaltige Anknüpfungspunkte für Engagement bieten. Mit Klarheit, Offenheit und Wertschätzung können Museen die Wege in ihre Einrichtung attraktiv gestalten. Eine gelungene soziale Interaktion zwischen Museen und ihrem Umfeld ist dabei ebenso entscheidend, wie die administrative Rahmung, die wir in zwei Beiträgen aus dem Blickwinkel der Personalplanung und der Kommunikation betrachten.

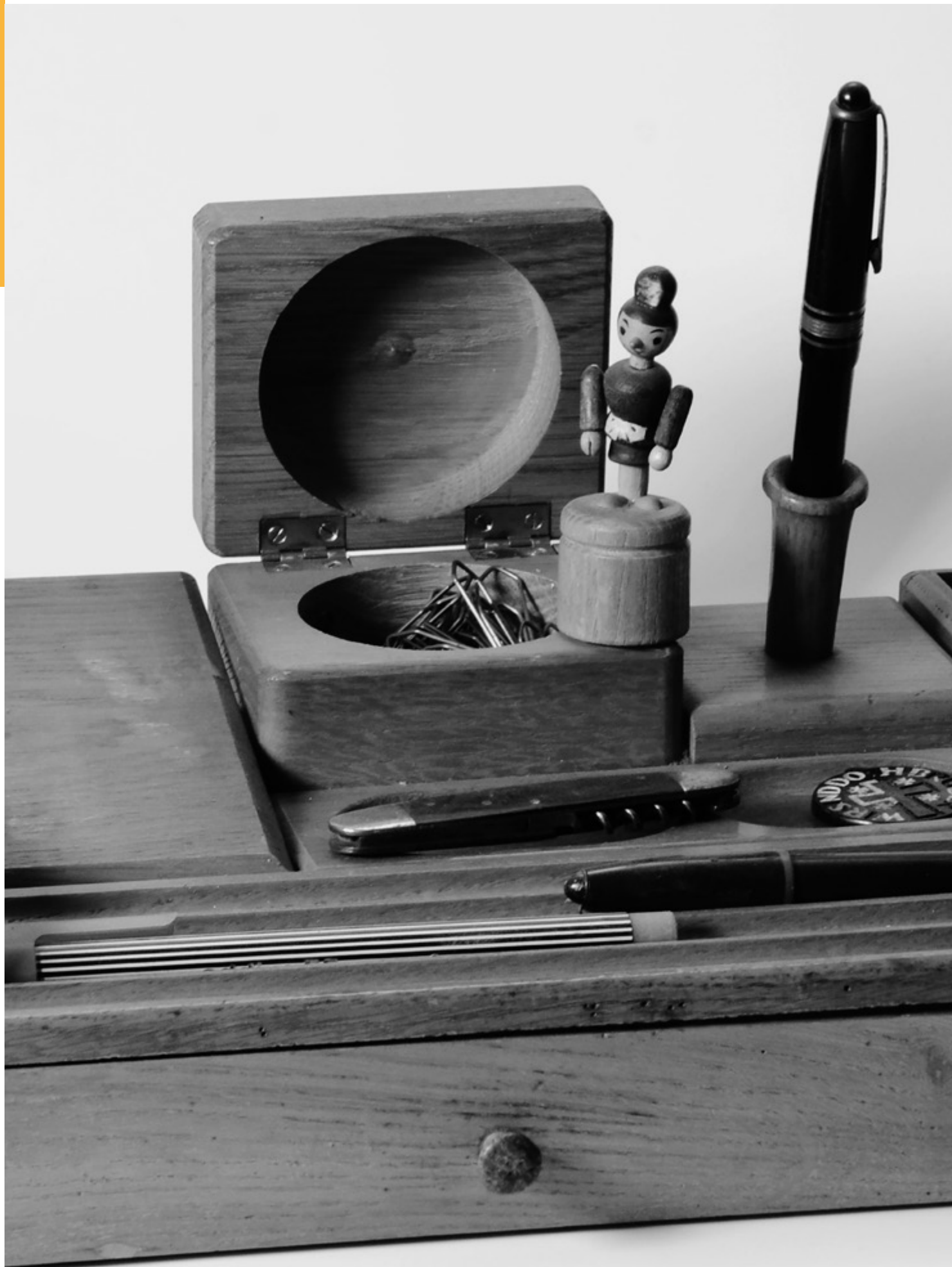
Im darauffolgenden Abschnitt nehmen wir einzelne Arbeitsfelder unter die Lupe. Wir haben in einem „Generationengespräch“ zwei Museumsleiterinnen und einen Museumsleiter gefragt, wie sie ihren Weg ins Museum gefunden haben, wie sie auf die Entwicklung der Museumslandschaft zurückblicken und welche Aufgaben sie für die Zukunft als besonders relevant erachten. Wir werfen einen Blick in den Arbeitsalltag eines rein ehrenamtlich geführten Museums und beschäftigen uns in drei Beiträgen damit, vor welchen Herausforderungen die Sammlungs- und Vermittlungsarbeit sowie der Besucherservice aktuell stehen. Auch wenn der Anlass weniger erbaulich ist, freuen wir uns besonders über den Beitrag zur Situation in den USA. Irmgard Zündorf war zwei Monate Gastwissenschaftlerin am National Museum of American History und berichtet über die dortige Museumsarbeit sowie die Auswirkungen politischer Einflussnahme durch die Trump-Regierung.

Will man viele Menschen für Museen begeistern, ist es von Vorteil, verschiedene Perspektiven und Kompetenzen ins Museumsteam einzubinden. Perspektiv- und Kompetenzvielfalt sind nicht nur für die inhaltliche Arbeit fruchtbar, sondern auch wenn es darum geht, Zugänge ins Museum zu gestalten – für Besuchende ebenso wie für Arbeitskräfte. Hier setzen wir einen dritten Schwerpunkt in unserem Heft. In den Beiträgen geht es um Zugänge für Menschen mit Behinderung und um die Zusammenarbeit mit FSJlern, Bundesfreiwilligen, Schülerpraktikanten sowie Volontärinnen und Volontären.

Unsere Überzeugung, dass der Mensch im Mittelpunkt der Museumsarbeit steht, greifen wir auch bei der Illustration dieser Museumsblätter auf. Die Beiträge werden von Portraits von Museumsleiterinnen und -leitern begleitet, die der Fotograf Lorenz Kienzle für uns angefertigt hat – eine gute Tradition, die wir schon seit über 20 Jahren pflegen.

Wie gewohnt, finden Sie in diesem Heft im Fundus aktuelle Nachrichten aus der brandenburgischen Museumslandschaft. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Arne Lindemann



# Inhalt

## Forum

### Museen als Arbeitsplatz

#### Zwischen Generationswechsel und Strukturwandel

##### Lagebild

- 4 Die Köpfe hinter den Objekten**  
Zwischen Generationswechsel, Engagement und neuen Karrierewegen  
Kathrin Grotz und Patricia Rahemipour
- 10 Begegnung auf Augenhöhe**  
Nachwuchsgewinnung an brandenburgischen Museen  
Arne Lindemann
- 16 Erwartung vs. Realität**  
Fachkräfteakquise für Museen im ländlichen Raum Brandenburgs  
Oliver Rump
- 26 Kommunale Museen im Strukturwandel**  
Personalplanung als strategische Steuerungsaufgabe zwischen Kulturauftrag, Transformation und Verwaltung  
Nicole Sachse-Handke
- 36 Miteinander statt gegeneinander**  
Wie Museen, Verwaltung und Politik wieder ins Gespräch kommen  
Patrick S. Föhl

##### Arbeiten im Museum heute

- 42 Traumberuf Museumsleitung?!**  
Birgit Klitzke, Marius Krohn und Julika Ziegenhagen im Gespräch
- 50 Museumsarbeit im Ehrenamt**  
Der Heimat- und Museumsverein Königs Wusterhausen 1990 e.V.  
Ina Schust-Kießling
- 54 Hüter des Datenschatzes**  
Digitalisierung in der Sammlungsarbeit und Anwendungsfälle Künstlicher Intelligenz  
Lars Schladitz

- 60 Von Menschen aus.gedacht**  
Vermitteln in Museen heute  
Christine Gerbich
- 66 Museumsaufsicht auf dem Weg zum Besucherservice**  
10 Jahre Weiterbildung „Empfang und Aufsicht im Museum“  
Lutz Birkholz
- 72 Museumsarbeit im Fokus politischer Interessen**  
Einblicke einer deutschen Gastwissenschaftlerin in die US-amerikanische Ausstellungspraxis  
Irmgard Zündorf

##### Kompetenzen erweitern

- 80 Diversität ist keine Nische**  
Über Personal, Macht und Partizipation im Museum  
Idil Efe
- 86 Museen in der Verantwortung für ernst gemeinte Inklusion**  
Eine kritische Bestandsaufnahme  
Dirk Sorge
- 94 Lerneffekte in beide Richtungen**  
Das wissenschaftliche Volontariat am Stadtmuseum Brandenburg an der Havel  
Anja Grothe
- 100 (Junge) Kolleginnen und Kollegen auf Zeit**  
Praktikum und Freiwilligendienst im Museum  
Robert Büschel

## Fundus

- 104 Portrait**
- 108 Schatztruhe**
- 109 Schon gesehen?**

# Die Köpfe hinter den Objekten

## Zwischen Generationswechsel, Engagement und neuen Karrierewegen

Kathrin Grotz und Patricia Rahemipour

Wer über Museen spricht, spricht häufig über Sammlungen, Ausstellungen oder Besuchszahlen. Weit seltener richtet sich der Blick auf die Menschen, die diese Institutionen prägen und betreiben. Dabei sind es ihre Kompetenzen, ihre Motivation und ihr Engagement, die darüber entscheiden, ob Museen ihre Aufgaben als Bildungsorte, Forschungsstätten und kulturelle Treffpunkte erfüllen können.

Die für das Besuchsjahr 2023 vom Institut für Museumsforschung erhobenen Daten zur Beschäftigungssituation in deutschen Museen erlauben erstmals seit mehr als 20 Jahren wieder einen zahlenbasierten Blick auf die Menschen hinter den Kulissen.<sup>1</sup> Die Ergebnisse zeichnen das Bild eines Sektors im Wandel: Frauen in Führungspositionen sind keine Seltenheit mehr, ein erheblicher Teil der aktiven Leitungsgeneration geht in Kürze in den Ruhestand, Arbeitskraft in Form von ehrenamtlichem Engagement bleibt für Museen unverzichtbar und die Arbeitsrealität vieler Mitarbeiter\*innen ist geprägt von befristeten Beschäftigungsverhältnissen, Projektlogiken und flexiblen Beschäftigungsformen.

Die Zahlen machen deutlich: Die Zukunft der Museen entscheidet sich nicht allein an den Sammlungen oder Budgets, sondern auch daran, ob es gelingt, qualifizierte Menschen für die Museumsarbeit zu gewinnen, zu entwickeln und langfristig zu halten. Und daran, die Logik der Organisation an diese Anforderungen anzupassen.

### Eine Branche mit vielen Gesichtern

Der Sonderfragebogen „Fragen zu Museumsleitung und zu Museumspersonal“, den das Institut für Museumsforschung im Rahmen seiner Erhebung für das Jahr 2023 an insgesamt 6.781 Museen in Deutschland gerichtet hatte, wurde von 2.975 Häusern (43,9 Prozent) beantwortet. Insgesamt meldeten die Museen, die sich an dieser Erhebung beteiligten, 22.263 Personen, die dauerhaft Aufgaben im Museumsbetrieb übernehmen. Hinzu kommen 2.654 Personen mit Leitungsverantwortung. Hinter diesen Zahlen verbirgt sich eine bemerkenswerte Vielfalt an Berufsprofilen. Um eine Anschlussfähigkeit an die Diskussion in den

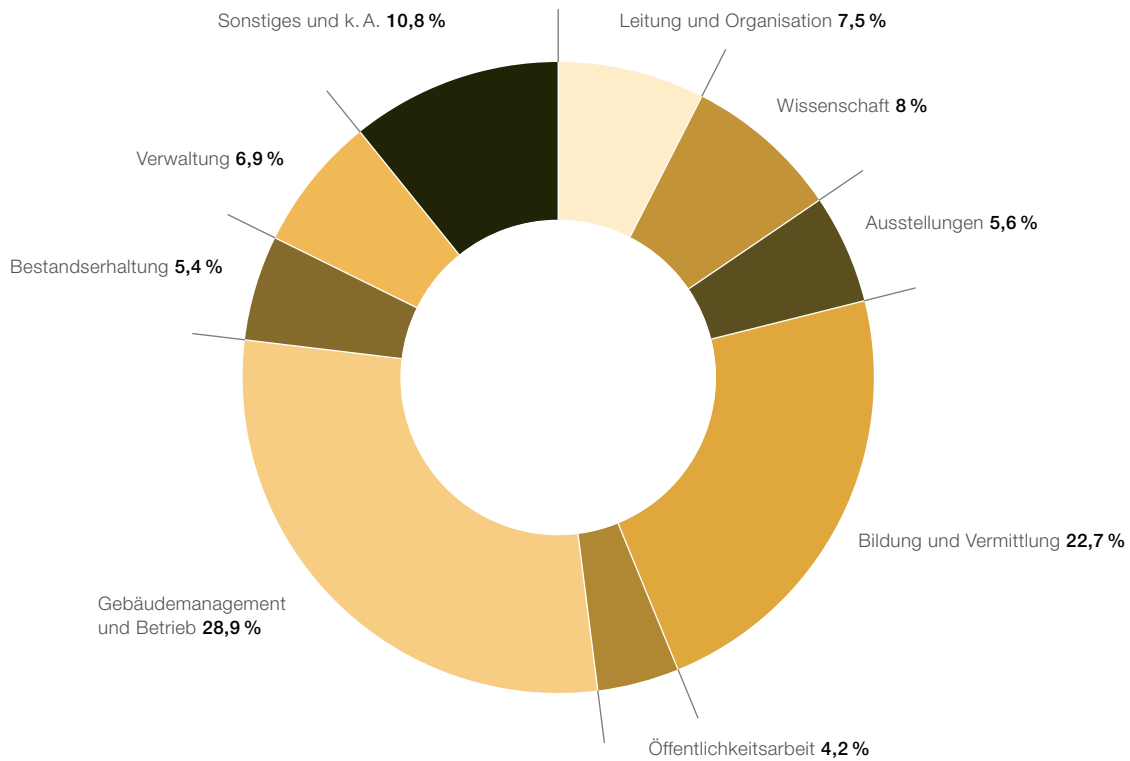
Museen zu gewährleisten, hatte sich die Abfrage der Tätigkeitsbereiche in den Museen dabei an den Definitionen des Leitfadens „Professionell Arbeiten im Museum“ des Deutschen Museumsbundes orientiert.<sup>2</sup>

Museumsarbeit findet längst nicht nur in wissenschaftlichen Büros oder Ausstellungsräumen statt. Die größte Beschäftigtengruppe arbeitet im Gebäudemanagement. Mit 28,9 Prozent aller Mitarbeitenden mit Daueraufgaben sorgen sie dafür, dass Gebäude funktionieren, Sicherheit gewährleistet ist und Besucherinnen sowie Besucher eine funktionierende Infrastruktur vorfinden.

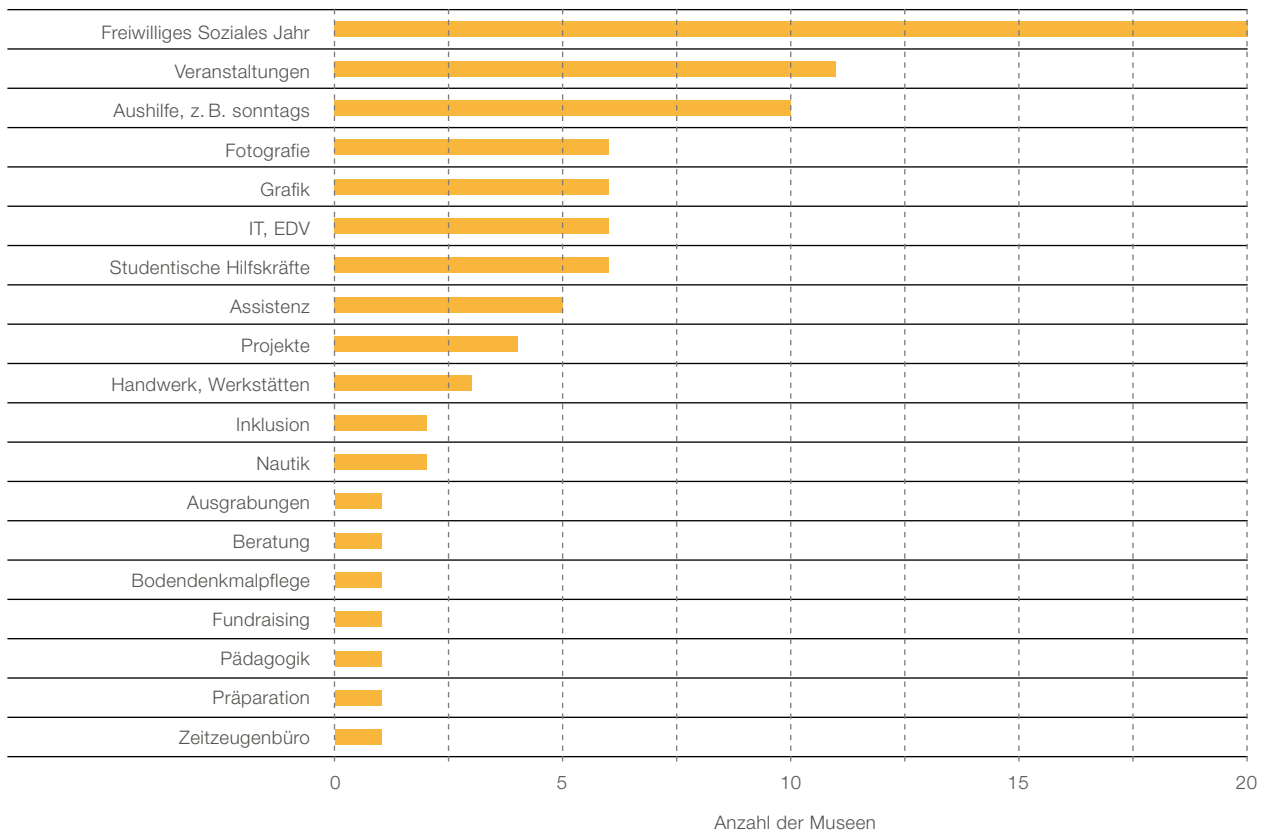
Fast ebenso groß ist der Bereich Bildung und Vermittlung mit 22,7 Prozent. Hier begegnen Museen ihrem Publikum unmittelbar. Führungen, Workshops, Bildungsprogramme und Vermittlungsangebote gehören heute zu den zentralen Aufgaben vieler Häuser. Die Beschäftigten in diesem Bereich prägen natürlich maßgeblich das öffentliche Bild der Museen. Demgegenüber ist der Anteil wissenschaftlicher Beschäftigter mit 8 Prozent vergleichsweise klein. Auch die Bestandserhaltung – also die Arbeit in Depots und Restaurierungswerkstätten – wird von lediglich 5,4 Prozent der Beschäftigten übernommen. Gemessen an der Rolle, die die Sammlung als das viel zitierte „Herz“ des Museums einnimmt, ist dieser Befund interessant.

Jenseits der vielfältigen Haupttätigkeiten gab es noch eine ganze Palette weiterer Betätigungsfelder, die von den Museen unter „Sonstiges“ gemeldet wurden. Die Abbildung gibt einen Überblick über diese Vielfalt.

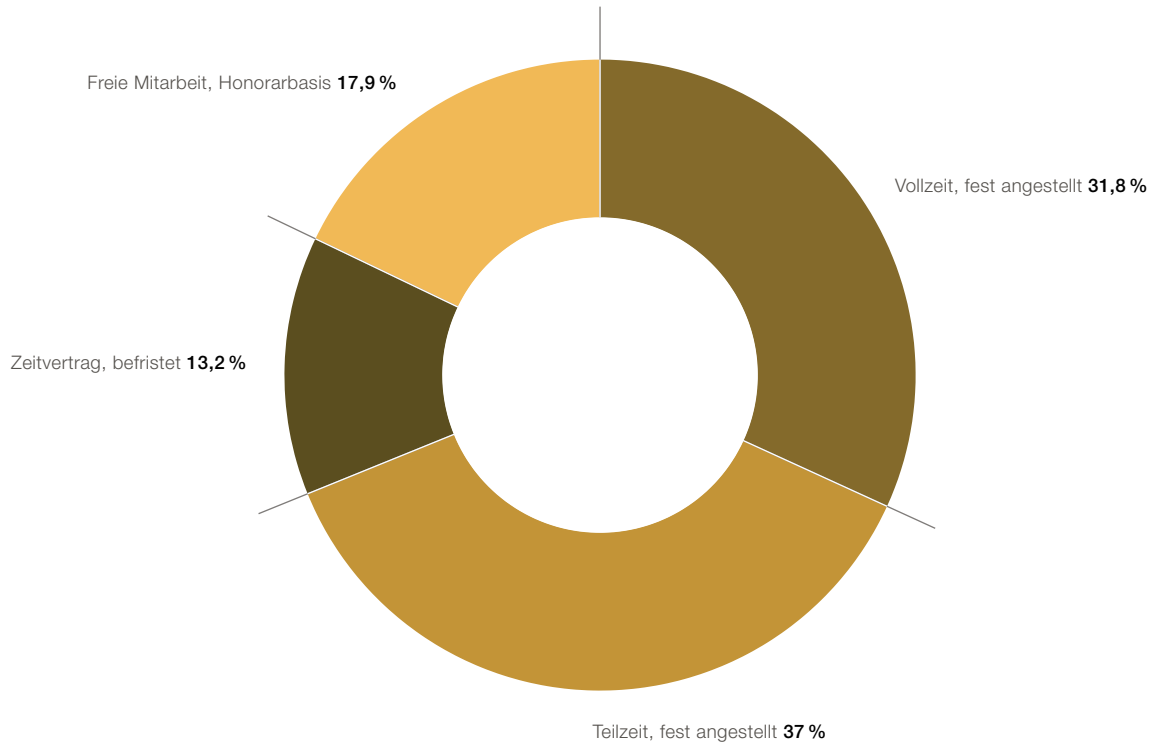
Die Zahlen verdeutlichen: Museen sind heute multidisziplinäre Organisationen, in denen technische, organisatorische, pädagogische und wissenschaftliche Kompetenzen gefragt sind. Künftige Personalstrategien für Museen sollten demnach nicht die klassischen wissenschaftlichen Berufsbilder in den Blick nehmen. Die größten Personalgruppen arbeiten in anderen Bereichen – und genau dort entscheidet sich die Zukunftsfähigkeit der Häuser.



Prozentuale Verteilung der Aufgabenfelder von Beschäftigten in Museen nach DMB



Sonstige Tätigkeitsfelder in Museen



Beschäftigungsverhältnisse in Museen (n = 18.873)

### **Nur jeder Zweite fest angestellt, Ehrenamt ist das Rückgrat**

Zu 18.873 Mitarbeitenden mit Daueraufgaben wurden Informationen zum Arbeitsverhältnis zur Verfügung gestellt. Knapp die Hälfte dieser Mitarbeitenden war fest angestellt (48,9 Prozent), jede/r Vierte (26,3 Prozent) arbeitete in Teilzeit. Jede/r Zehnte/r hatte einen Zeitvertrag oder hatte den Status einer freien Mitarbeiterin bzw. eines freien Mitarbeiters. Ein knappes Drittel (29,2 Prozent) engagierte sich ehrenamtlich für Daueraufgaben im Museum.

Das Verhältnis zwischen Festanstellung sowie befristeten und freien Verträgen ist je nach Beschäftigungsgruppe ganz unterschiedlich ausgeprägt: Im Bereich Bildung und Vermittlung waren die wenigsten (9 Prozent) anteilig in Vollzeit angestellt, 40 Prozent verdienen ihr Geld als freie Mitarbeiter\*innen. Den höchsten Anteil an Teilzeitkräften (41,2 Prozent) findet man beim Gebäudemanagement. Mitarbeit in Leitung und Organisation (52,4 Prozent) und Bestandserhaltung (37,2 Prozent) wurden anteilig besonders oft im Ehrenamt geleistet.

Und ganz generell gilt: Das Ehrenamt ist das Rückgrat vieler Museen. Nahezu jede/r dritte Beschäftigte in Museen, der/die Daueraufgaben wahrnimmt, stellt

seine/ihre Zeit freiwillig zur Verfügung. Die Einsatzbereiche reichen von Führungen und Bildungsangeboten über Veranstaltungsorganisation bis hin zu Aufsicht, Kasse, Reinigung oder technischer Betreuung. In vielen kleineren Häusern wäre ein regulärer Betrieb ohne Ehrenamtliche kaum denkbar. Jede/r fünfte Ehrenamtliche engagierte sich entweder im Bereich Bildung und Vermittlung (18,7 Prozent) oder beim Betrieb des Museums (22,3 Prozent).

Obwohl die Erhebung mit Ausnahme der Museumsleitungen nicht die Altersstruktur der Beschäftigten erfasst hat, zeigen viele Studien zum Ehrenamt im Allgemeinen, dass hier ein Generationswechsel bevorsteht. Viele Museen werden künftig neue Formen der Ansprache, Qualifizierung und Bindung Ehrenamtlicher entwickeln müssen, um auch die kommenden Generationen für diese Form des kulturellen Engagements zu begeistern. Dabei ergeben erste Betrachtungen der Situation, dass Ehrenamtliche in Zukunft weniger als früher dauerhaft für ein Thema oder in einem Bereich unterstützen möchten, sondern vielmehr die Varianz und die Herausforderung suchen. Umso wichtiger ist es, Ehrenamt nicht länger als selbstverständlich verfügbare Ressource zu betrachten. Die Anwerbung und das Halten von Ehrenamtlichen wird zunehmend zu einer strategischen Aufgabe des Personalmanagements.

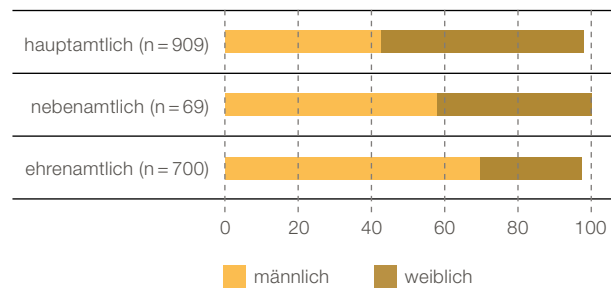


## Frauen verändern die Führungskultur

Die Daten zu Museumsleitungen zeigen deutlich, dass sich in den letzten Jahren ein Wandel auf der Führungsebene vollzogen hat: Mehr als die Hälfte der hauptamtlichen Museumsleitungen (54 Prozent) wird inzwischen von Frauen wahrgenommen, während 2014 hier noch die Männer deutlich überwogen. Nimmt man die Zahl der Museumsleitungen insgesamt (also inklusive der neben- und ehrenamtlichen) in den Blick, hat sich in den beiden ersten Dekaden des dritten Jahrtausends der Anteil der weiblichen Museumsleitungen stetig erhöht, bleibt jedoch im Gegensatz zur Teilgruppe der hauptamtlich beschäftigten Leitungen weiter unter 50 Prozent. Dieser Wandel in unterschiedlichen Geschwindigkeiten spiegelt auch langfristige Veränderungen im Bildungs- und Arbeitsmarkt wider. Frauen sind seit jeher überdurchschnittlich stark in museumsrelevanten Studiengängen vertreten und kommen dennoch erst jetzt zu „gleichen Teilen“ in Führungspositionen in Museen an. Diese doppelte Schiefelage löst sich nun mit einiger Verzögerung.

Die Entwicklung geht zwar in die richtige Richtung, aber noch nicht weit genug. Sie hält weder mit dem Anteil der Frauen an den Beschäftigten in Museen insgesamt noch mit dem aktuellen Frauenanteil der meisten relevanten Studienfächer Schritt. Während die Entwicklung an der Spitze der Museen nach wie vor im Rückstand ist, hat der Anteil weiblicher Führungskräfte auf der mittleren Ebene zumindest in der Gesamtschau einen Gleichstand erreicht. Ob sich dieses Potenzial der „zweiten Reihe“ in naher Zukunft auch an der Spitze bewährt, ist eine spannende Frage, die wir in den kommenden Jahren beobachten müssen.

Auch auf einer anderen Ebene zeigen die Daten zu Museumsleitungen, dass traditionelle Muster immer noch nicht vollständig überwunden sind. Teilbeschäftigungen auf Leitungsebene werden weiterhin überwiegend von Frauen ausgeübt: Knapp sieben von zehn Teilzeit-Leitungspositionen sind weiblich besetzt. Auch die Einkommensdaten weisen auf bestehende Ungleichgewichte hin. In den niedrigsten Einkommensgruppen überwiegen Frauen, während Männer in den höchsten Gehaltsgruppen häufiger vertreten sind.

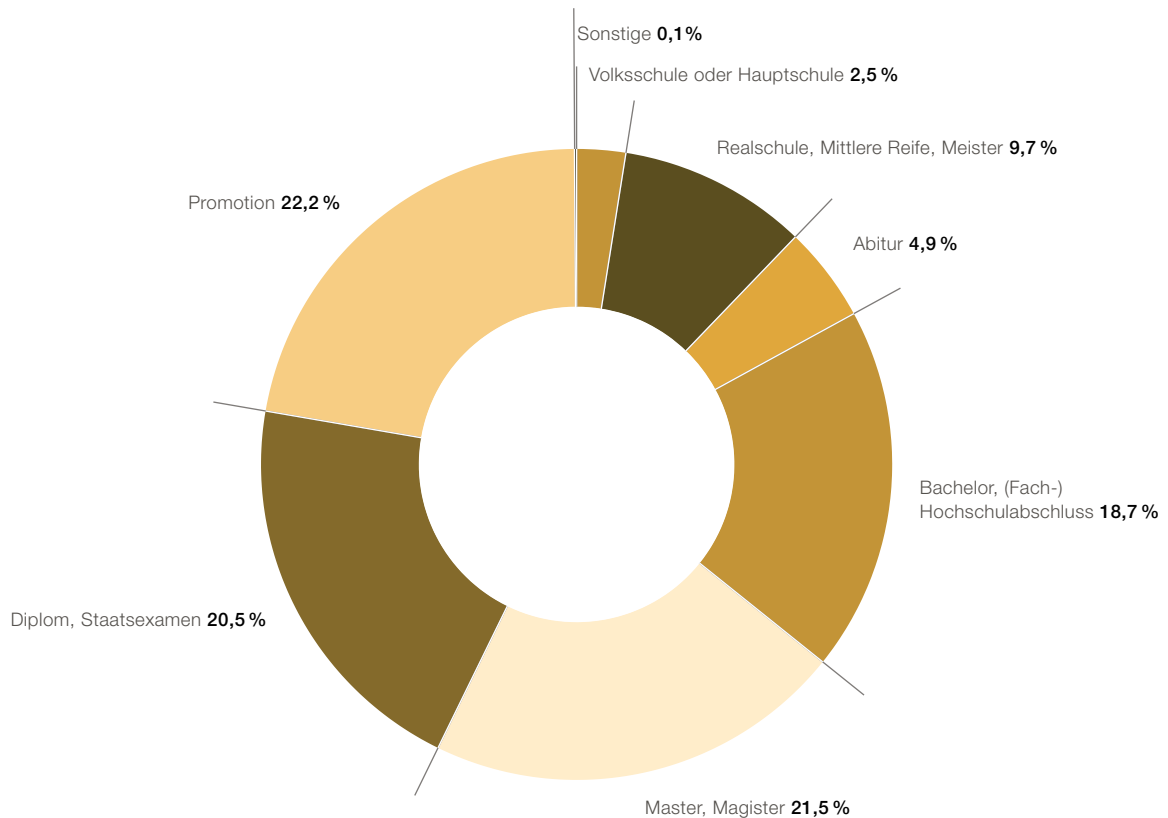


Museumsleitungen nach Geschlecht

Die Entwicklung zeigt somit zwei Seiten derselben Medaille: Die Öffnung der Führungsebenen schreitet voran, die strukturellen Unterschiede bei Arbeitszeit und Einkommen bestehen jedoch weiterhin. Die Frage der Geschlechtergerechtigkeit verschiebt sich zunehmend von der Zugangsfrage zur Qualitätsfrage. Nicht mehr die Repräsentation allein steht im Mittelpunkt, sondern die Bedingungen, unter denen Führung ausgeübt wird.

## Der große Generationswechsel hat begonnen

Eine weitere Entwicklung ist für die Zukunft des Museumssektors von ganz besonderer Relevanz: Bei der Erhebung, die im Lauf des Jahres 2024 durchgeführt wurde, gaben 39 Prozent der hauptamtlichen Museumsleitungen an, dass sie Jahrgang 1961 oder älter sind und innerhalb der nächsten drei Jahre das Rentenalter erreichen werden. Viele Häuser durchlaufen also aktuell personelle Veränderungen, die in ihrer Größenordnung zuletzt vor Jahrzehnten zu beobachten waren. Besonders deutlich wird dies im Bereich der ehrenamtlichen Leitungen. Hier haben 94,5 Prozent das 50. Lebensjahr überschritten, zwei Drittel sind älter als 65 Jahre. Gerade kleinere Museen, die stark auf ehrenamtliche Strukturen angewiesen sind, stehen deshalb vor einer zentralen Zukunftsfrage: Wer übernimmt die Verantwortung, wenn die aktuelle Generation ausscheidet?



Prozentuale Verteilung der höchsten Bildungsabschlüsse von Museumsleitungen (n = 1.539)

Der bevorstehende Generationswechsel birgt Chancen und Risiken zugleich. Einerseits eröffnen sich Möglichkeiten für neue Perspektiven, moderne Führungsstile und größere Diversität. Andererseits droht wertvolles Erfahrungswissen verloren zu gehen. Die Sicherung von Nachfolge und Wissenstransfer wird in den kommenden Jahren deshalb zu einer der wichtigsten Managementaufgaben im Museumssektor.

### Unterschiedliche Wege führen ins Museum

Ein fokussierter Blick auf die Bildungsbiografien der Museumsleitungen zeigt – wenn auch beschränkt auf diesen spezifischen Karriereweg –, dass die Wege in die Museumsarbeit inzwischen vielfältiger geworden sind.

Zwar verfügen viele Museumsdirektor\*innen über klassische akademische Abschlüsse. 42 Prozent haben ein Master-, Magister-, Diplom- oder Staatsexamen absolviert und 22,2 Prozent haben promoviert. Gleichzeitig besitzt aber auch fast jede sechste Leitungsperson keinen Studienabschluss. Und die Promotion wird immer seltener.

Auch bei den Fachrichtungen zeigt sich eine große Bandbreite. Geisteswissenschaftliche Abschlüsse dominieren zwar weiterhin, doch Kunst- und Museumswissenschaften, Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften oder technische Qualifikationen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle.

Die Museumslandschaft profitiert damit zunehmend von unterschiedlichen Perspektiven und Kompetenzprofilen. Die klassische Homogenität dieser Berufsbiografien erscheint also ein Stück weit aufgebrochen, doch erlauben die verfügbaren Daten keine weitere Differenzierung der konkreten Kontexte und Bedingungen dieser Vielfalt. Es kann vermutet werden, dass insbesondere in den „großen“ Museen die traditionellen Qualifikationen und Karrierewege nach wie vor eine überragende Rolle bei der Selektion von Führungspersonal spielen.

Abgesehen vom Qualifikationsprofil könnte auch die Frage nach der Herkunft zumindest Anhaltspunkte für die Durchlässigkeit von Museumskarrieren liefern. Mehr als 30 Jahre nach der Wiedervereinigung sind Ostdeutsche in den Führungspositionen wichtiger gesellschaftlicher Teilbereiche nach wie vor unterrepräsentiert.<sup>3</sup> Doch gilt dies auch für die Museen?

Zumindest auf Führungsebene sind sie mit 20,3 Prozent mehr oder weniger exakt entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung (19 Prozent) vertreten. Das ist zunächst eine gute Nachricht. Zugleich muss aber festgestellt werden, dass sich die Museumseliten in Ost und West seit der Wiedervereinigung wenig gemischt haben. 78,3 Prozent der in den „neuen“ Bundesländern (exklusive Berlin) Geborenen gaben an, dort auch zu arbeiten. Umgekehrt waren 95,2 Prozent der Leitungspositionen in westdeutschen Museen auch von Menschen mit Geburtsort im Westen der Bundesrepublik besetzt.

Wir leiten daraus zweierlei ab: Zum einen gibt es noch große Potenziale für mehr Austausch zwischen Ost und West, zum anderen ist aber das eigentliche Desiderat eine offensivere Öffnung der Karriereleiter für Menschen, die nicht in Deutschland geboren wurden. In der Hauptstadt Berlin waren das im Jahr 2023 immerhin 19 Prozent der Museumsleitungen, doch das ist für die Fläche alles andere als repräsentativ.

### **Menschen hinter den Museen: die eigentliche Zukunftsfrage**

Die Ergebnisse der Erhebung lassen sich auf eine zentrale Erkenntnis verdichten: Die größte Herausforderung der kommenden Jahre ist nicht die Digitalisierung, nicht die Besuchergewinnung und auch nicht die Sammlungserweiterung. Es ist die Frage, wie Museen die Menschen gewinnen, entwickeln und halten können, die all diese Aufgaben erfüllen.

Der Museumssektor steht vor einem tiefgreifenden personellen Wandel. Eine ältere Generation verlässt die Institutionen, neue Fachkräfte rücken nach, Führungsstrukturen verändern sich und ehrenamtliche Ressourcen werden wertvoller und müssen gepflegt werden. Gleichzeitig wachsen die gesellschaftlichen Erwartungen an Museen.

Wer die Zukunft der Museen gestalten will, muss deshalb vor allem über die Zukunft der Menschen dahinter sprechen. Denn die Stärke der Museen liegt nicht allein in ihren Sammlungen – sie liegt in den Menschen, die sie zum Leben erwecken.

1 Umfassende Daten über die Situation der Beschäftigten in Museen wurden durch das Institut für Museumsforschung bisher mit besonderem Fokus auf die Ebene der Leitungen (Besuchsjahre 2002, 2014), der Volontariate (2002) und der Ehrenamtlichen (2003, 2014) erhoben. Für 2023 liegen nun nach 2002 auch erstmals wieder Zahlen zur Beschäftigung an Museen insgesamt vor. Vgl. Institut für Museumsforschung, Statistische Gesamterhebung für das Jahr 2002, Materialien aus dem Institut für Museumsforschung Bd. 57, 2003, <https://doi.org/10.11588/ifmzm.2003.57>; Institut für Museumsforschung, Statistische Gesamterhebung für das Jahr 2003, Materialien aus dem Institut für Museumsforschung Bd. 58, 2004, <https://doi.org/10.11588/ifmzm.2004.58>; Institut für Museumsforschung, Statistische Gesamterhebung für das Jahr 2014, Materialien aus dem Institut für Museumsforschung Bd. 69, 2015, <https://doi.org/10.11588/ifmzm.2015.69>; Institut für Museumsforschung, Statistische Gesamterhebung für das Jahr 2023, Zahlen aus dem Institut für Museumsforschung Bd. 79, 2025, <https://doi.org/10.11588/ifmzm.2025.1> (zuletzt abgerufen am 5.6.2026).

2 Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.), Leitfaden Professionell arbeiten im Museum, Berlin 2019, <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2020/01/dmb-leitfaden-professionell-arbeiten-online.pdf> (zuletzt abgerufen am 5.6.2026).

3 Vgl. z. B. Jörg Hartmann, Gleiche Teilhabe oder dauerhafte Nachteile? Die Chancen von Ostdeutschen auf Führungspositionen, in: Zeitschrift für Soziologie, Vol. 53, 2024, No. 1, 25–42. <https://doi.org/10.1515/zfsocz-2024-2004>.

# Begegnung auf Augenhöhe

## Nachwuchsgewinnung an brandenburgischen Museen

Arne Lindemann

Patricia Rahemipour und Katrin Grotz postulieren in ihrem Beitrag in dieser Ausgabe der Museumsblätter, dass sich „die Zukunft der Museen auch daran entscheidet, ob es gelingt, qualifizierte Menschen für die Museumsarbeit zu gewinnen, zu entwickeln und langfristig zu halten“. Der Nachwuchsgewinnung wird damit eine Schlüsselfunktion für eine positive Weiterentwicklung von Museen zugewiesen.

Dies gilt ohne Frage auch für die brandenburgische Museumslandschaft. Bereits in unserer Ende 2025 veröffentlichten Entwicklungskonzeption „Erhalten und Entwickeln. Perspektiven für Museen in Brandenburg“ haben wir uns diesem Problemfeld genähert, vor allem im Hinblick auf Fachabsolventen von Hochschulen und Universitäten. Auf unserer Verbandstagung im April 2026 konnten wir das Thema „Nachwuchsgewinnung im Museum“ dann noch einmal mit zahlreichen Kolleginnen und Kollegen diskutieren. Dabei wurde deutlich, dass die Zugänge zum Arbeitsplatz Museum deutlich vielfältiger sind als der „klassische“ direkte Weg vom Studium in die hauptamtliche Beschäftigung. Und damit weitete sich auch der Blick: Was sind es für Menschen, die sich in unseren Museen engagieren? Welche Qualifikationen, Fertigkeiten und Erfahrungen bringen sie mit? Und wie können Museen und deren Träger diesen Menschen den Weg in ihre Einrichtungen so leicht wie möglich gestalten?

### Arbeitsplatz Museum

In den „Perspektiven“ haben wir den „Arbeitsplatz Museum“ für Brandenburg bereits ausführlicher beschrieben<sup>1</sup>, weshalb hier eine kurze Zusammenfassung genügen soll: In Brandenburg existieren aktuell über 450 Museen, die facettenreich über die Kultur-, Natur-, Industrie- und Kunstgeschichte des Bundeslandes erzählen. Der Großteil der Museen arbeitet in ländlichen, kleinstädtischen Milieus. Viele davon werden von Vereinen und Kommunen getragen. Wie auch bundesweit ist das Ehrenamt ein wesentlicher Pfeiler der brandenburgischen Museumslandschaft. Im ländlichen Raum stemmt das Ehrenamt im besonderen Maße museale Daueraufgaben. In den Städten trägt mehrheitlich

die öffentliche Hand die Museen. Das Ehrenamt ergänzt hier die hauptamtliche Museumsarbeit – und dies oft entscheidend.

Im Durchschnitt kümmern sich pro Museum nur drei bis fünf Personen um die museale Kernarbeit, das Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln sowie um den Besucherservice, die Verwaltung und das Gebäudemanagement. Die Personaldecke ist damit fast durchweg äußerst dünn und arbeitsteilige Aufgabenerfüllung ist an der Tagesordnung. Vor allem im Bereich der musealen Kernaufgaben lassen sich kaum klar abgegrenzte Stellenprofile finden. Hinzu kommt, dass die Museumsarbeit in den letzten Jahren durch zusätzliche Querschnittsaufgaben wie Digitalisierung oder Teilhabeorientierung eine stärkere Ausdifferenzierung erlebt. Die klassischen Stellenprofile decken auch nicht mehr die vielfältigen Formen ab, die Museumsarbeit gerade dann annehmen kann, wenn man die Idee vom Museum als Ankerpunkt im Gefüge unseres kulturell-gesellschaftlichen Zusammenlebens ernst nimmt. Beispiele dafür sind im Heft 47 unserer Museumsblätter ausführlich beschrieben.<sup>2</sup> Die Erwartungen an Vermittlung, Digitalisierung, Teilhabe, Kooperationen, Drittmittelprojekte und Publikumsorientierung wachsen schneller, als sich Stellenpläne verändern. Das gilt für Museen im ländlichen Raum ebenso wie für die personell mitunter besser ausgestatteten Museen in den wenigen urbanen Räumen des Landes Brandenburg.

Auf den ersten Blick könnte dies bedeuten, dass man diesen neuen Anforderungen mit der Einstellung von Allroundern oder Generalisten begegnet. Aber dies wäre zu kurz gedacht. Zwar leben Museen von Menschen, die bereit sind, über den engen Zuschnitt einer Stellenbeschreibung hinaus Verantwortung zu übernehmen, doch sollte es nicht darum gehen, dass Einzelne immer mehr Aufgaben schultern, sondern dass unterschiedliche Kompetenzen sinnvoll zusammengeführt werden. Ziel muss es sein, ausgehend vom konkreten Bedarf des jeweiligen Museums fachlich geeignete Personen zu gewinnen und Kompetenzvielfalt durch klare Rollen- und Aufgabenbeschreibungen gewinnbringend zu nutzen.

## Wege ins Museum

Die Wege ins Museum sind in Brandenburg so vielfältig wie die Museumslandschaft selbst. Für die hauptamtlichen Museumsleitungen zeigt sich weiterhin ein klassisches Qualifikationsprofil: In der deutlichen Mehrheit (80 Prozent) verfügt die aktuelle Leitungsgeneration über einen akademischen Abschluss, häufig einen Master, Magister oder eine Promotion in einer geistes-, kunst- oder museumswissenschaftlichen Fachrichtung. Die Museumsleitungen sind mehrheitlich weiblich, überwiegend in Deutschland und davon zu einem erheblichen Teil (50 Prozent) in Brandenburg und nur zu einem sehr kleinen Teil (2 Prozent) im Ausland geboren. Es handelt sich damit um eine vergleichsweise homogene Gruppe, deren berufliche Wege nicht zwingend gradlinig, aber weiterhin stark durch akademische und museumsnahe Qualifikationen geprägt sind.

Ein deutlicher Unterschied zum bundesdeutschen Gesamtbild liegt in der Altersstruktur. Während deutschlandweit ein erheblicher Teil der hauptamtlichen Museumsleitungen in den kommenden Jahren das Rentenalter erreichen wird, ist der Generationswechsel in Brandenburg bereits vollzogen. Der Anteil der hauptamtlichen Leitungen, die unmittelbar vor dem Ruhestand stehen, liegt hier bei unter 10 Prozent<sup>3</sup> (bundesweit 39 Prozent<sup>4</sup>). Für brandenburgische Museen ist es daher zurzeit weniger wichtig, neue Kräfte für aus Altersgründen ausscheidende Kolleginnen und Kollegen zu finden, als vielmehr die jetzt im Amt befindliche Generation möglichst langfristig zu binden. Leider gelingt dies aktuell oft nicht. Die in den „Perspektiven“ beschriebenen strukturellen Defizite wie vergleichsweise geringe Bezahlung, eine überlastete und zu dünne Personaldecke sowie eine häufig nicht hinreichend transparente Kommunikation zwischen Museen sowie deren Trägern und Mittelgebern führen besonders in Zeiten knapper öffentlicher Kassen zu einer hohen Personalfuktuation im Hauptamt.

Belastbare Zahlen zu Struktur und Qualifikation der weiteren Mitarbeitenden liegen für die brandenburgischen Museen nicht vor. In der Breite ist jedoch davon auszugehen, dass neben museumsfachlichen Aus-

bildungen gerade im ländlichen Raum auch fachfremde Quereinstiege eine große Rolle spielen. Angesichts der zunehmenden Aufgabenvielfalt in den Museen muss dies kein Nachteil sein. Zugleich sollte klar sein, dass museale Fachkompetenz für die positive Entwicklung eines Museums unverzichtbar bleibt. Vor diesem Hintergrund ist kritisch zu sehen, dass museologisch ausgerichtete Stellen in kommunalen Verwaltungen immer häufiger intern durch fachfremdes Personal besetzt werden.

Positiv ist, dass Museen immer öfter Menschen über das Freiwillige Soziale Jahr, den Bundesfreiwilligendienst oder Praktika in ihre Teams holen. Ausbaufähig bleibt hingegen die systematische Zusammenarbeit mit Studierenden, etwa über Praktika, Abschlussarbeiten, studentische Projekte oder längerfristige Kooperationen mit Hochschulen.

Im Gegensatz zum Hauptamt ist in Brandenburg der Generationswechsel im Ehrenamt seit einigen Jahren im vollen Gange. Aktuell besteht in unserem Bundesland – wie auch bundesweit – eine deutliche Überalterung, die zumindest bezüglich der Leitung mit Zahlen unterlegt werden kann. In Brandenburg liegt hier der Altersdurchschnitt bei 70 Jahren.<sup>5</sup> An einigen Orten ist die Übergabe des Staffelstabs an eine jüngere Generation bereits gelungen, die mit neuen Perspektiven und auch neuen beruflichen Hintergründen und Fertigkeiten die Museen fortführt. Dabei spielt, und das gilt für ehrenamtliche wie für hauptamtliche Museen gleichermaßen, die aktive Interaktion mit dem sozialen Umfeld eine zentrale Rolle.

### **Unerlässlich: soziale Interaktion**

Trotz aller strukturellen Widrigkeiten gibt es viele Argumente, die dafür sprechen, sich in einem brandenburgischen Museum zu engagieren: hohe Gestaltungsspielräume, regionale Relevanz, bürgerschaftliche Anerkennung, günstige Lebenshaltungskosten, hohe Landschaftsqualität und gute soziale Interaktionsmöglichkeiten. In der Praxis zeigt sich dennoch, dass die Gewinnung von angestellten Arbeitskräften und ehrenamtlich Engagierten bei Weitem kein Selbstläufer ist. Als möglicherweise zentralen Schlüssel zur fruchtbaren Auseinandersetzung mit diesem Problem hat sich ein von Kenneth Anders auf unserer Verbandstagung 2026 formulierter Ansatz erwiesen: Das Museum ist als ein sozialer Ort zu verstehen, an dem Menschen sich gemeinsam anhand von Objekten mit der Welt beschäftigen.<sup>6</sup>

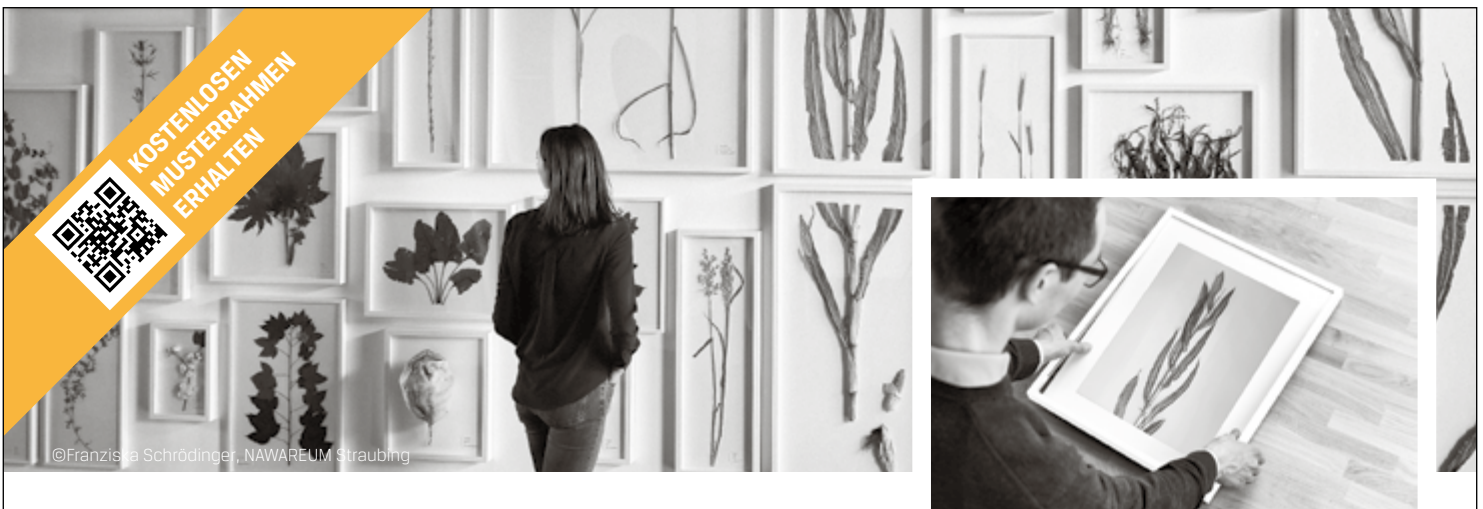
Stellt man also institutionelle Belange vorerst zurück, ist das Museum ein Ort, dessen Gelingen in erheblichem Maße von erfolgreicher zwischenmenschlicher Interaktion abhängig ist. Wie in einer Familie gilt es Rollen zu finden, die Bedürfnisse und Belange anderer zu achten, Kompromisse zu schließen, in Kommunikation zu bleiben und gemeinsam an Zielen zu arbeiten. In den Arbeitsgruppen auf unserer Verbandstagung ging es daher weniger um einzelne Instrumente der Nachwuchsgewinnung, sondern um Fragen der Grundhaltung. Egal ob es um die Kooperation mit Freiwilligenagenturen, die Initiierung von Projekten mit Studierenden der Fachhochschule Potsdam oder die Zusammenarbeit mit Bundesfreiwilligen oder FSJlern geht: Menschen kommen nicht ins Museum, weil dort abstrakte „Hilfe“ benötigt wird. Sie kommen, wenn sie eine erkennbare Rolle finden, wenn sie ernst genommen werden, wenn Aufgaben und Erwartungen transparent sind und wenn sie erleben, dass ihr Beitrag Bedeutung hat und sie Raum für die Verwirklichung ihrer Ideen und für das Ausleben ihrer Fähigkeiten finden. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob es sich um ein hauptamtlich geführtes Stadtmuseum mit 30 Mitarbeitenden, eine ehrenamtlich getragene Heimatstube oder das Ein-Personen-Spezialmuseum handelt.

Gerade bei Museen, die in ländlichen und kleinstädtischen Regionen arbeiten, wirkt das soziale Umfeld in hohem Maße in den institutionellen Kosmos hinein. Was sich manches Stadtmuseum mühsam mit partizipativen Formaten erarbeiten muss, ist in die DNA vieler Museen auf dem Lande eingeschrieben und damit Voraussetzung ihrer erfolgreichen Arbeit. Unter sozialer Interaktion ist die Zusammenarbeit mit freien Künstlerinnen, Handwerkern, Schulen, Vereinen, lokalen Unternehmen und natürlich mit den Besuchenden zu verstehen, sei es beim betrieblichen Museumsalltag, beim Ausstellungsbesuch, in Erzählcafés, bei offenen Spielereffen, in Vermittlungsprogrammen und Gesprächsreihen. Entscheidend ist weniger das einzelne Format als die Beziehung, die dadurch entsteht: Menschen kommen mit dem Museum in Berührung, bringen eigenes Wissen, eigene Fähigkeiten und eigene Netzwerke ein.

Dabei steht selbstverständlich nicht immer die Nachwuchsgewinnung im Vordergrund, aber indirekt erhöhen sich durch breite soziale Interaktion auch dafür die Chancen. Denn es ist eine Binsenweisheit, dass die langfristige Bindung von Menschen an ein Museum dort wahrscheinlicher wird, wo sie sich angesprochen fühlen, wo ihr Wissen gefragt ist, wo sie anderen Menschen auf Augenhöhe begegnen und wo sie erleben, dass ihr Beitrag für eine gemeinsame Sache Bedeutung hat – wo sie also Wertschätzung erfahren.

Und egal ob im Ehrenamt oder im Hauptamt, vor allem gilt: Wer Verantwortung dauerhaft übernehmen soll, braucht verlässliche Rahmenbedingungen, Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten und die Erfahrung, dass die eigene Arbeit nicht nur als selbstverständlich verfügbare Ressource betrachtet wird. Gibt es diese Rahmenbedingungen nicht, verlieren wir genau die Menschen, auf die Museen angewiesen sind: die fachlich Neugierigen, die praktisch Verlässlichen, die lokal Verwurzelten, die kommunikativen Vermittlerinnen und Vermittler, die Ermöglicherinnen und Ermöglicher.

- 1 Erhalten und Entwickeln. Perspektiven für Museen in Brandenburg (= Museumsblätter. Mitteilungen des Museumsverbandes Brandenburg, Heft 46, 2025), 43 ff., [https://www.museen-brandenburg.de/fileadmin/Museumsblaetter/MB\\_46\\_Layout\\_13\\_web\\_03.pdf](https://www.museen-brandenburg.de/fileadmin/Museumsblaetter/MB_46_Layout_13_web_03.pdf).
- 2 Neue Perspektiven im ländlichen Raum. Museen als Akteure (= Museumsblätter. Mitteilungen des Museumsverbandes Brandenburg, Heft 47, 2026), [https://www.museen-brandenburg.de/fileadmin/Museumsblaetter/MB\\_47\\_Layout\\_06\\_RZ\\_UA.pdf](https://www.museen-brandenburg.de/fileadmin/Museumsblaetter/MB_47_Layout_06_RZ_UA.pdf).
- 3 Angabe lt. Auswertung des Sonderfragebogens zur Statistischen Gesamterhebung des Instituts für Museumsforschung, 2024, unveröff.
- 4 <https://www.museumbund.de/vielfalt-macht-den-unterschied/>
- 5 Wie Anm. 3.
- 6 Kenneth Anders, Nachwuchsarbeit im Museum – was kann man darunter verstehen und wie stellt man sich darauf ein? Einführungsvortrag auf der Jahresversammlung des Museumsverbandes Brandenburg am 20. April 2026, unveröff. Manuskript.



## KUNST BRAUCHT KONSERVATORISCHE BILDERRAHMEN

Vielseitige Magnetrahmen für wechselnde Ausstellungen und maximalen Schutz.  
Komfortabel von vorne einrahmen – ohne Umdrehen, lästige Klammern und Klebeband.



Individuell  
konfigurierbar.



Alterungsbeständige  
Materialien.



Museumsglas mit  
UV Schutz.



Bildsicherungs-  
systeme.

**HALBE®**

Restauratoren vertrauen  
auf HALBE seit 1946

[halbe.eu](https://halbe.eu)





Anke Pätch,  
seit 2022 Vorständin des Kleist-Museums Frankfurt (Oder).





Thomas Drawing,  
seit 2004 Vorsitzender des Geschichts- und Heimatvereins Gusow-Platkow e. V.,  
der die Museen Gusow-Platkow und die Geschichtsstation Seelow (Mark) betreibt.

# Erwartung vs. Realität

## Fachkräfteakquise für Museen im ländlichen Raum Brandenburgs

Oliver Rump

Was sich junge Nachwuchskräfte aus Berlin im Museum wünschen und was Museen im ländlichen Raum Brandenburgs realiter zu bieten haben, scheint nicht im Einklang zu stehen. So berichten zumindest beide Seiten: „Da gibt es nichts Gutes!“ vs. „Wir finden keine Guten mehr!“

Die folgende Darstellung ist keine statistisch belegte wissenschaftliche Ausarbeitung, sondern als subjektive Sichtweise eines Hochschullehrers zu verstehen, der seit fast 40 Jahren in der Lehre tätig ist. Ich bin an diversen Standorten bundesweit in der Museumsausbildung tätig und stehe in meinen zusätzlichen Ämtern als Fach- und Praktikumsberater sowie Projekt- und Ausstellungsmacher in stetem Kontakt mit „Betroffenen“ beider Seiten. Übrigens arbeite ich seit etwa 20 Jahren in Berlin und wohne seit rund zehn Jahren glücklich in Brandenburg.

Es sei betont, dass hier sehr unterschiedliche Perspektiven aufeinandertreffen, was eine Beurteilung erschwert. Da ist einerseits die Erwartung der Bewerber\*innen, ihr subjektives Bild der brandenburgischen Museen sowie die Einschätzung der eigenen Qualifikation. Auf der anderen Seite stehen die Museen als Arbeitgeber\*innen mit ihren spezifischen Situationen, die teilweise nicht dem nach außen sichtbaren Bild entsprechen.

Natürlich gibt es weder „die“ Museen noch „die“ Nachwuchskräfte. Trotzdem werde ich eine – hier bitte zu entschuldigende – gewisse Generalisierung vornehmen, um tendenzielle Aussagen treffen zu können, die zum Nachdenken und Hinterfragen anregen sollen. An mir passend erscheinenden Stellen habe ich Ideen bzw. Anregungen eingefügt, wie die bestehende Situation verbessert werden könnte.

### Magnet Berlin

Die Stadt Berlin war und ist ein magischer Anziehungspunkt für Menschen aus aller Welt. Das umgebende Land Brandenburg wird trotz der Betonung aller seiner Vorzüge nie mit der Attraktivität einer Großstadt konkurrieren können. In Berlin sind tatsächlich mehr Arbeitsstellen im Museumsbereich angesiedelt als in jedem anderen Bundesland: 29 Prozent der laut Statistischem Bundesamt im Jahr 2015 bundesweit insgesamt 15.370 Beschäftigten im Museumssektor arbeiten in der Hauptstadt. Allerdings ist deshalb auch die Konkurrenz um diese Stellen in Berlin spürbar am höchsten.

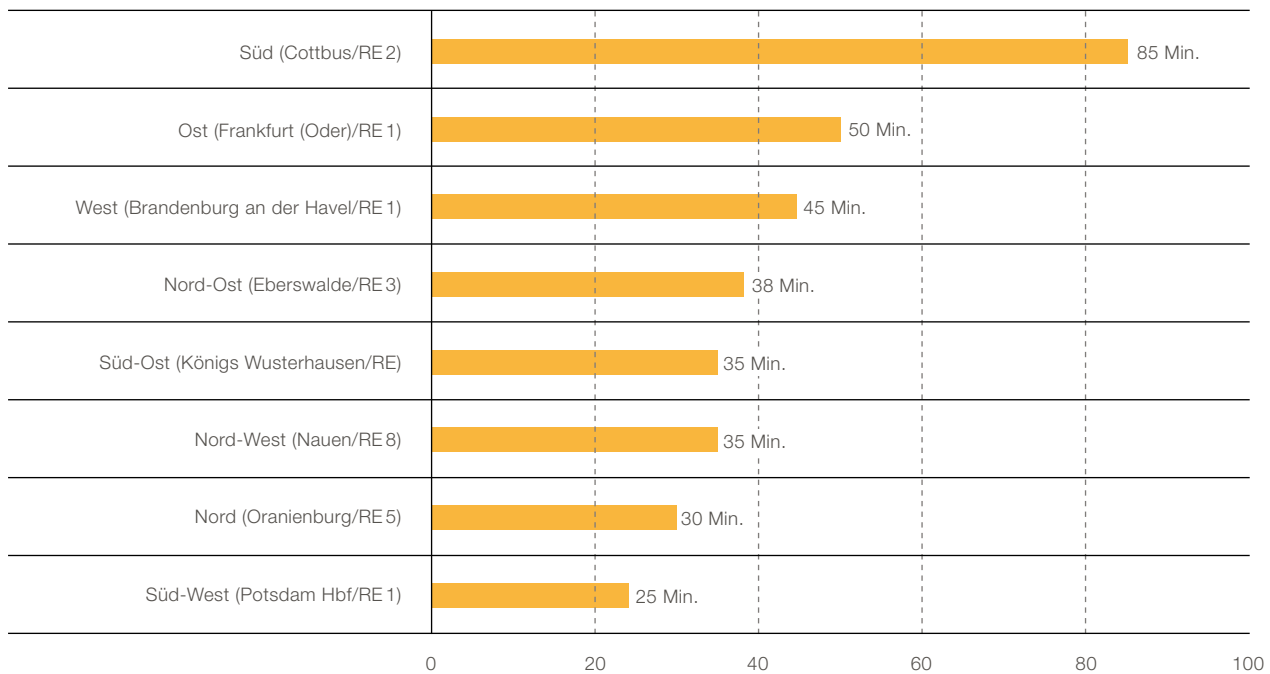
55 Prozent der Absolvent\*innen unserer Berliner Museumsstudiengänge an der HTW kommen aus Berlin. Sie sind potenziell besonders standorttreu, da sie nicht einmal für einen neuen Studienort Berlin verlassen wollten.<sup>1</sup>

**Anregung:** Um mehr Bewerber\*innen nach Brandenburg zu lenken, sollte das Beste aus beiden Welten – Hauptstadt und ländlicher Raum – schmackhaft gemacht werden. Die statistisch gesehen deutlich höheren Bewerberchancen in Brandenburg sollten positiv kommuniziert werden.

### Brandenburg – ist das nicht sehr weit weg?

Junge Absolvent\*innen sind häufig auf den ÖPNV angewiesen, da sie sich verstärkt bewusst gegen ein Auto entscheiden oder sich schlichtweg Führerschein und Auto finanziell nicht leisten können. Die Vorstellungen der Studierenden von Fahrzeiten mit dem ÖPNV in das Umland von Berlin entsprechen jedoch oft nicht den Realitäten. Häufig sind innerhalb von Berlin im Vergleich ähnliche, wenn nicht sogar längere Fahrzeiten zwischen Wohnort und Arbeitsstelle bzw. Studienort zu absolvieren.

**Anregung:** Museen können mit konkreten Fahrzeiten und Möglichkeiten der Anbindung werben sowie gegebenenfalls Fahrgemeinschaften anbieten. Hilfsweise sollte auf günstige Wohnungs- und Unterstützungsmöglichkeiten vor Ort verwiesen werden.



ÖPNV-Pendlerzeiten auf den Hauptachsen Berlin-Brandenburg, 2026

### Brandenburg – was hat das?

Die Unwissenheit über die Vorzüge, die das Leben und Arbeiten im Land Brandenburg bieten kann, ist – trotz der geografischen Nähe zu Berlin – groß. So stellen Medienberichte, die Vorurteile generieren oder pflegen, eine weitere Hürde dar, die die Entscheidung, dem Berliner Umland einen Besuch abzustatten, erschwert.<sup>2</sup> Auf der anderen Seite pendeln inzwischen viele Berliner Studierende aber nach Berlin ein, da Wohnraum in der Hauptstadt knapp und teuer ist. Für die Zukunft macht das Hoffnung auf das Entstehen eines positiveren Bildes von Brandenburg.

Die Berliner Museumsstudiengänge tragen selbst leider nur eingeschränkt zum besseren Kennenlernen bei, da der verschulte Unterricht und die Fahrzeiten oft wenig Spielraum für wochenweise Besuche im Rahmen des Stundenplanes und für tiefer gehende Kooperationen lassen.

**Anregung:** Brandenburg kann – einmal selbst erlebt – durchaus überzeugen. Museen könnten im Rahmen einer Stellenausschreibung deshalb Einladungen zum Kennenlernen bzw. für „Schnupperbesuche“ anbieten. Gleiches kann durch Praktikumsangebote an Studierende noch vor deren Arbeitsmarkteintritt erreicht werden.

### Brandenburg – ich habe Angst!

Absolvent\*innen der Museumsstudiengänge haben heute häufiger einen (sichtbaren) Migrationshintergrund als noch vor einigen Jahren. Der allgemeine Anstieg des Rechtsrucks in der Gesellschaft und die höhere rassistisch motivierte Gewaltbereitschaft gegenüber nicht als deutsch wahrgenommenen Menschen hat sich auch im Land Brandenburg manifestiert. Die – teilweise durchaus berechtigten – Ängste bei Studierenden für einen Tagesbesuch in das Berliner Umland sind dabei oft größer, als es die weiße „biodeutsche“ Bevölkerung erwarten würde.<sup>3</sup>

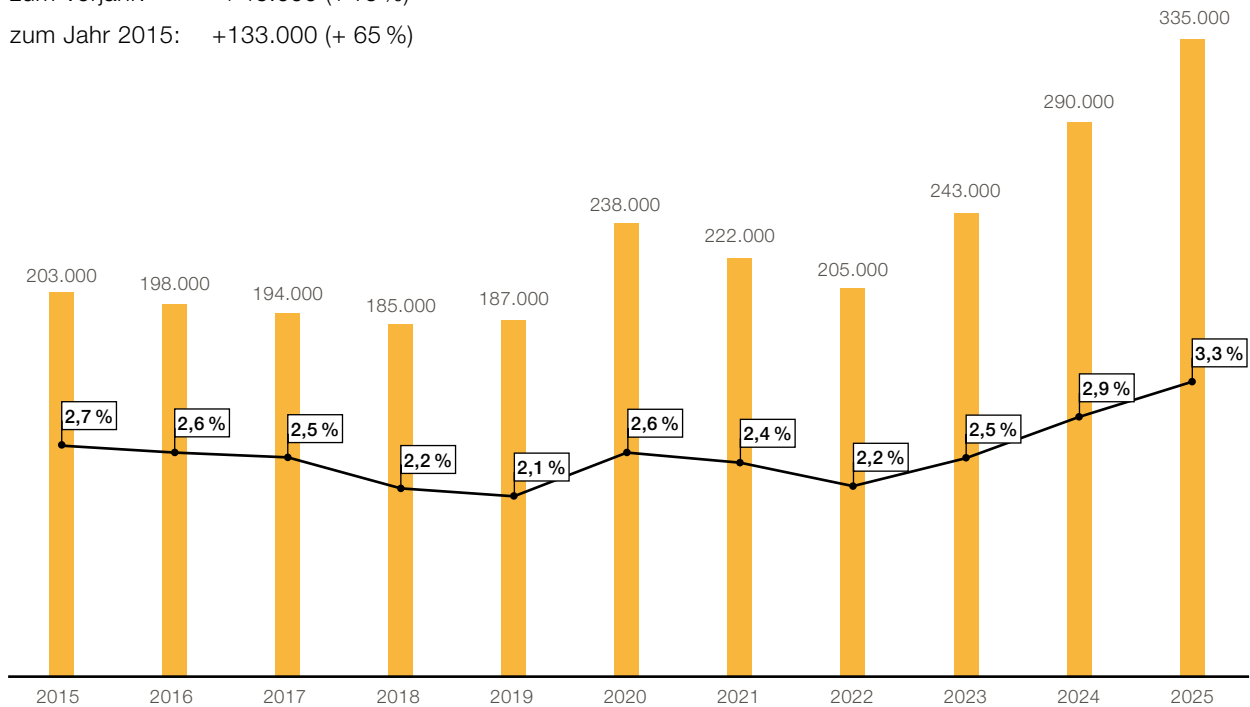
Es bedarf daher eigener positiver Erfahrungen der Studierenden und Unterstützer\*innen vor Ort, um einerseits Vorbehalte zu überwinden und andererseits dort, wo es tatsächlich notwendig ist, sichere Räume zu schaffen.

**Anregung:** Interessierten Studierenden bzw. Praktikums- oder Stellenbewerber\*innen mit Migrationshintergrund könnte anfangs eine Abholung und eine sichere Umgebung angeboten werden. Hilfreich ist es, positive Erfahrungen zu ermöglichen, z. B. durch Kennenlernetreffen, Patenschaften etc.

**2025**

zum Vorjahr: + 46.000 (+ 16 %)

zum Jahr 2015: + 133.000 (+ 65 %)



Akademikerarbeitslosigkeit in Deutschland: Jahresdurchschnittsbestand an Arbeitslosen mit (Fach-)Hochschulabschluss und Arbeitslosenquote in Deutschland, <https://statistik.arbeitsagentur.de/>

**Überhöhte Anforderungen?**

Absolvent\*innen klagen häufig darüber, dass in Stellenausschreibungen Anforderungen formuliert werden, die aus ihrer Sicht kaum erreichbar sind, was dazu führt, dass die Motivation, sich auf eine solche Stelle zu bewerben, deutlich sinkt (z. B. langjährige Berufserfahrungen, Promotion, Kenntnisse der Regionalgeschichte, spezifische Kenntnisse von kaum verbreiteten, lokal entwickelten PC-Programmen). Selbstverständlich sollten tatsächlich benötigte, zwingende Anforderungen in den Ausschreibungen als K.o.-Kriterien klar benannt sein. Doch im zweiten Schritt sollten durch ein gut gestaltetes Auswahlverfahren anhand zusätzlicher Kriterien die Besten erst ausgewählt werden, ohne dass im Vorhinein zu viele von der Bewerbung abgeschreckt werden. Zum Beispiel könnte auch Probearbeit zur verlässlicheren Auswahl vereinbart werden. Außerdem darf das Instrument der Personalentwicklung nicht zu kurz kommen, denn gerade jüngere Bewerber\*innen haben Entwicklungspotenzial, das noch in Richtung Museumsanforderungen gelenkt werden kann.

Die Diskrepanz zwischen Stellenanforderungsprofil und tatsächlicher Qualifikation der Absolvent\*innen könnte ein Teil der Erklärung dafür sein, warum sich derzeit der beschriebene Fachkräftemangel (laut Arbeitgeber\*innen/Museumsleitungen/Träger\*innen) und Rekordarbeitslosigkeit von Akademiker\*innen (laut Agentur für Arbeit und Absolvent\*innen) diametral gegenüberstehen.<sup>4</sup>

**Anregung:** Vermeiden Sie Abschreckung durch überhöhte Anforderungen bereits im Ausschreibungstext. Es gilt, Entwicklungspotenziale zu erkennen und Fördermöglichkeiten zu schaffen. Private oder inhaltsbezogene Verwurzelungen in der Region können letztendlich für den Arbeitserfolg entscheidender sein als rein formale Kriterien wie Noten, Fremdsprachenkenntnisse etc.

### Ehrlich kommuniziert?

Absolvent\*innen berichten häufig, dass sie sich erfolgreich in einem kleinen Museum im ländlichen Raum beworben hätten, dann jedoch schnell feststellten, dass die Realität der angetretenen Arbeitsstelle nicht mit der Stellenausschreibung und den im Einstellungsgespräch vermittelten Inhalten in Übereinklang zu bringen war. In der Folge entstand oft ein rascher Wechselwunsch. Natürlich ist es normal bzw. begründet, dass Bewerber\*innen und Arbeitgeber\*innen im Bewerbungsprozess jeweils nur ihre besten Seiten herausstellen, jedoch sollte dies – von beiden Seiten – keine völlig unrealistischen Züge annehmen.

**Anregung:** Es sollte bereits im Bewerbungsverfahren offen kommuniziert werden, mit welchen Herausforderungen ein\*e Bewerber\*in konfrontiert werden wird. Die auf einen raschen Abbruch des Arbeitsverhältnisses folgende „Negativwerbung“ wirkt auf beiden Seiten stark nach.

### Weniger verdienen?

Nicht nur auf Museen bezogen, sondern allgemein lässt sich feststellen, dass in Deutschland das Gehaltsniveau von Süden nach Norden sowie von Westen nach Osten abnimmt. Hinzu kommt, dass tendenziell in ländlichen Regionen weniger bezahlt wird als in Großstädten. Außerdem ist zu vermerken, dass die Museumsgröße bzw. die Stärke des Trägers eine wichtige Determinante für die Gehaltshöhe ist – stärker, als es beispielsweise der Museumstyp ist.<sup>5</sup>

Das bedeutet, dass ländliche Regionen in Brandenburg im Museumsbereich zu den „Schlechtverdienstregionen“ zählen – nur in Mecklenburg-Vorpommern und in Sachsen-Anhalt wird im Durchschnitt noch schlechter bezahlt. Dieser Fakt kann brandenburgische Museen für Menschen mit dem Ziel, bestmöglich zu verdienen, natürlich eher unattraktiv machen.

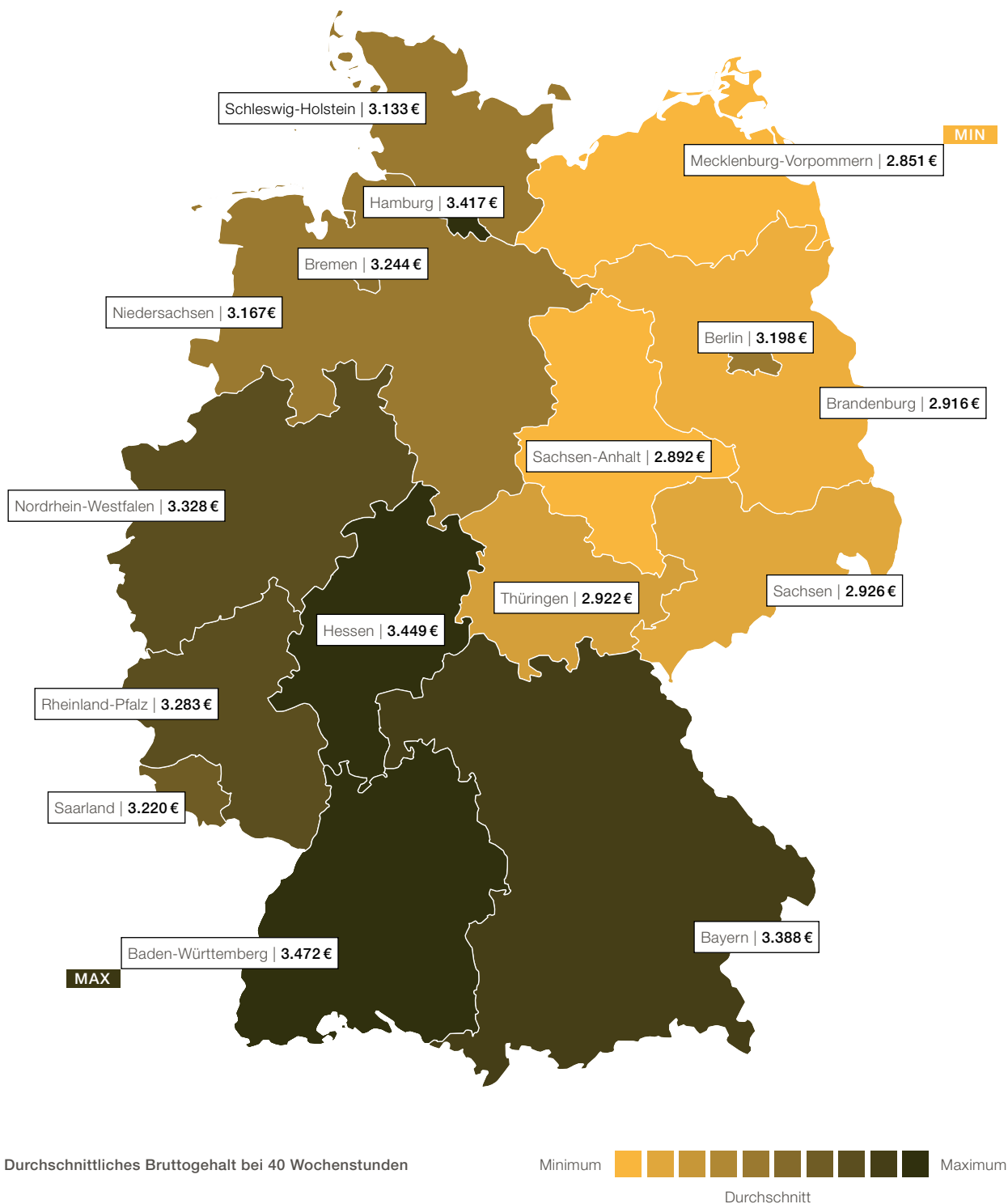
Relativierend sei gesagt, dass die Bedeutung der Gehaltshöhe im mittleren Bereich der Entscheidungskriterien für die Auswahl eines Arbeitsplatzes rangiert. An den vorderen Stellen stehen Atmosphäre, Sinn, Wertschätzung und Mitsprache. Dies gilt allerdings nur für Arbeitsstellen, in denen „auskömmlich“ verdient wird, und nicht (!) für finanziell prekäre Stellen wie z. B. Volontär\*innen, Reinigungs- und Servicekräfte oder Handwerker\*innen im öffentlichen Dienst.<sup>6</sup>

**Anregung:** Attraktive Arbeitsbedingungen und die Organisation eines angenehmen Arbeitsumfelds können das Manko eines niedrigen Gehalts abmildern. Finanzielle Vorteile, die durch das preiswertere Leben im ländlichen Raum entstehen, sollten aktiv kommuniziert werden (Lebenshaltungskosten, insbesondere Wohnkosten).

### Aktuelle Museumsdefinition vs. traditioneller Kanon?

Die aktuelle ICOM-Museumsdefinition mit ihrer starken Betonung von Aspekten wie Diversität, Barrierefreiheit, Inklusion, Partizipation, Nachhaltigkeit und expliziter Community-Arbeit ist für junge Menschen heute ein starkes Argument, sich für das Studium der Museumsarbeit zu entscheiden. Die in der Definition formulierten hohen Ansprüche an die Museumsarbeit werden aber dann zur „Falle“, wenn Studierende im Praktikum oder bei der Jobsuche erleben, dass diese Ziele und Visionen in vielen Museen noch nicht vollständig angekommen sind bzw. nicht gelebt werden. Die Gründe dafür sind bekanntlich vielschichtig: Manchmal sind es Wertevorstellungen älterer, anders sozialisierter und ausgebildeter Museumskolleg\*innen, oft nicht ausreichende personelle wie finanzielle Ressourcen angesichts schon überbordender Alltagsarbeit der Sammlungspflege und Ausstellungs-kuratierung.

**Anregung:** Auch in vielen Museen im ländlichen Brandenburg wird Museumsarbeit bereits im Sinne der aktuellen ICOM-Definition gestaltet. Es ist hilfreich, Best-Practice-Beispiele zu benennen und das Prozesshafte der Veränderung der Museumsarbeit hervorzuheben. Das hilft, das Vorurteil abzubauen, dass die „spannende“ Arbeit nur in Berlin stattfindet und in brandenburgischen Museen die „althergebrachte“ Alltagsarbeit den Fortschritt lähmt.<sup>7</sup>



### „Kleines Rad im großen Wagen“ vs. „Großes Rad im kleinen Wagen“

Im ländlichen Raum trifft man ganz überwiegend auf kleinere Museen mit dementsprechend spezifischeren Arbeitsbedingungen.

In kleineren Häusern werden eher Generalist\*innen bzw. „Allrounder“ gebraucht als Teilexpert\*innen und Spezialist\*innen gesucht. Durch die nach dem Bologna-Prozess an den Hochschulen umgesetzten spezialisierten Masterabschlüsse mit geforderten Alleinstellungsmerkmalen fühlen sich manche Masterabsolvent\*innen eher für eine Einzelaufgabe als für eine breite Tätigkeit – potenziell sogar fast alleinverantwortlich – in einem kleinen Haus geeignet. Hinzu kommt, dass generalistische Tätigkeitsspektren scheinbar an Attraktivität verloren haben und spannende, abwechslungsreiche Projekte häufig mehr überzeugen als Alltagsarbeit und Routinen.

Unsere Absolvent\*innen mit dem Bachelor „Museumskunde/Museologie“ haben durch die Ausbildung an der HTW Berlin durchaus eine breite Palette an Befähigungen erlangt, landen dann aber später eher unter dem eingeschränkten Label ihres (fremden) Masterabschlusses auf dem Arbeitsmarkt.

**Anregung:** Das Anforderungsprofil – im Rahmen der Eingruppierungsanforderungen – sollte bei der Ausschreibung eher nicht in allen möglichen Details benannt werden. Interessante Einzelprojekte könnten dagegen besonders herausgestellt werden. Angesichts der zunehmenden Spezialisierung im Masterstudium und mit Blick auf mögliche Gehaltseinstufungen sind manchmal vielleicht auch Kandidat\*innen mit Bachelorabschlüssen die bessere Wahl.

### Hierarchien? Nein, danke!

Nach meiner Beobachtung lehnen jüngere Mitarbeitende Hierarchien (und feste Strukturen/Regeln) stärker ab als ältere. In der Folge sind – übrigens in jeder Altersgruppe – strenge Hierarchien in Museen ein Hauptauslöser für Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. In den kleineren Häusern Brandenburgs führt der Alltag häufig dazu, dass hierarchische Strukturen unpraktikabel sind und nur funktionierende Teams, in denen die Kolleg\*innen gegenseitig vertretungsberechtigt sind, effizient und effektiv arbeiten können.

**Anregung:** Werben Sie mit der Arbeit im Team und weitgehend hierarchiefreien Strukturen als Bonuspunkt gegenüber „großen Tankern“ in der Metropole.

### Flexibilität oder Stabilität? Bitte beides!

Jüngere Bewerber\*innen haben oft sowohl ein Bedürfnis nach Stabilität als auch den Wunsch nach Flexibilität. Das erscheint paradox, da „feste Stellen“ einerseits für die jungen Menschen attraktiv sind, aber andererseits die Vorstellung, „ein Leben lang“ im Museum tätig sein zu „müssen“, als unattraktiv beschrieben wird. Es gibt auch eine kleinere, aber wachsende Gruppe von Absolvent\*innen, die Freiberuflichkeit bzw. Selbstständigkeit einer Festanstellung vorzieht.

**Anregung:** Das Museum sollte davon ausgehen, dass festangestellte Nachwuchskräfte durchaus bereit sind, ihren Status aufzugeben und nicht „nur froh sein sollen“, endlich diesen Job gefunden zu haben. Mitarbeitermotivation und -entwicklung werden daher immer wichtiger. Jüngere Generationen sind weniger bereit, Kompromisse auf Kosten ihrer Zufriedenheit und ihrer Work-Life-Balance einzugehen, als es die ältere, heutige Entscheidergeneration war. Für ein längeres, zufriedenes (Arbeits-)Leben könnten auch ältere Museumsmitarbeiter\*innen davon lernen. Es ist daher sorgfältig vorab zu prüfen, ob Tätigkeiten jeweils besser – effektiver, effizienter und ethisch verantwortlicher – durch angestellte, freiberufliche oder ehrenamtliche Mitarbeitende zu erfüllen sind.



### Werte verändern sich

Die Entscheidungsträger\*innen in Museen sind naturgemäß häufig älter als die Bewerber\*innen, sodass ihnen oft die neuen, veränderten Werte hinsichtlich des Verständnisses von Arbeit und Freizeit fremd erscheinen. Ausschreibungstexte und bei Einstellungsgesprächen transportierte Werte erzeugen häufig Konfliktpotenzial.

Wechselnde Teams auf Augenhöhe stehen streng geschichteten Hierarchien des öffentlichen Dienstes entgegen. Ältere Entscheidungsträger\*innen gehen eher davon aus, dass der Beruf gewisse Kompromisse hinsichtlich der Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit sowie eine Orientierung an Leistung und Wirtschaftlichkeit verlangt – gerade in jüngeren Jahren („Lehrjahre sind keine Herrenjahre“). Jüngere Menschen können eine anders definierte Work-Life-Balance bevorzugen und einen geringeren Leistungsdruck als Ziel haben. Der Wunsch nach Homeoffice, Teilzeit und Flexibilität in verschiedene Richtungen, Gleichstellung aller Geschlechter sowie die Nutzung von KI trennen die Generationen eher, während Spaß an der Arbeit, Wunsch nach Selbstbestimmung, Fehlertoleranz, Nachhaltigkeit, Sonder- oder Zusatzleistungen und Aufstiegsmöglichkeiten die Generationen derzeit – statistisch betrachtet – eher einen.<sup>8</sup>

**Anregung:** Seien Sie für neue Wertemaßstäbe offen. Betonen Sie nicht das Trennende, sondern Gemeinsamkeiten. Hinterfragen Sie eingefahrene Prozesse und versuchen Sie, diese für „Junge“ kompatibel zu machen. Erzeugen Sie Akzeptanz, indem Sie transparent für besondere berufsbedingte Erfordernisse werben. Bereits Vorhandenes bzw. „Historisches“ könnte im Zusammenhang mit einer Neueinstellung bewusst und verstärkt kritisch hinterfragt werden.

### Multikrisen und lähmende Unsicherheit

Zum Schluss soll nicht verschwiegen werden, dass die aktuellen globalen Multikrisen wie Pandemien, Kriege, Klimawandel, Radikalismus etc. extreme Unsicherheiten und Verunsicherungen zur Folge haben, die vieles infrage stellen – auch im Museumsbereich und vor allem auch bei jüngeren Menschen. Tatsächlich berührt das Gefühl von Unsicherheit und Angst auch die Frage, ob ich von Berlin nach Brandenburg gehe oder lieber („gelähmt“) dort bleibe, wo ich „sicher“ bin (Arbeits-, Lebens- oder Wohnort), oder sogar in einen ganz anderen, vermeintlich „sicheren“ Arbeitsbereich wechsele.

**Anregung:** Bleiben Sie sensibel gegenüber den Befindlichkeiten der jungen Menschen. Zeigen Sie Verständnis, bieten Sie Orientierung und Hilfe an. Erfahrungsgemäß wenig zielführend sind Hinweise darauf, was frühere Generationen schon durchlitten haben (Weltkrieg! Wendezeit!), unterschwellig verbunden mit dem Hinweis: „Jetzt habt euch mal nicht so!“

## Zusammenfassung

Meine Ausführungen beleuchten die Diskrepanz zwischen den Erwartungen junger Museumsfachkräfte aus Berlin und den tatsächlichen Arbeitsbedingungen in den Museen des ländlichen Raums im Land Brandenburg. Sie unterstreichen, dass diese Unterschiede auf einer Vielzahl von Faktoren basieren wie geografischen Präferenzen, infrastrukturellen Herausforderungen, unzureichender Kommunikation der Vorzüge Brandenburgs und kulturellen sowie soziopolitischen Bedenken. Dies wird noch durch das Spannungsfeld zwischen traditionellen und modernen Museumsansprüchen verschärft, das von veränderten Wertvorstellungen junger Generationen begleitet wird.

Ich schlage vor, die Attraktivität des ländlichen Raums durch transparente Kommunikation, Praktikumsangebote und innovative Arbeitsbedingungen zu steigern. Museen sollten mit ihren spezifischen Vorzügen und Entwicklungspotenzialen werben und realistischere Ausschreibungen gestalten, um Abschreckungen zu vermeiden. Die Balance zwischen Hierarchieabbau in kleineren Museen und die Ermöglichung von stabilen sowie flexiblen Arbeitsverhältnissen könnte junge Absolventen eher zur Arbeit in Brandenburg motivieren.

Zusammenfassend wünsche ich mir eine offene Auseinandersetzung mit den veränderten Erwartungen der Nachwuchskräfte, um tragfähige Lösungen für die Rekrutierung in den brandenburgischen Museen zu finden, die beiderseitig der „Erwartungs-Reality-Diskrepanz“ gerecht werden.

1 Ergebnis einer Onlinebefragung im Januar 2026 von Absolvent\*innen der Studiengänge Museologie sowie Museumsmanagement und -kommunikation an der HTW Berlin.

2 Einigen Studierenden fällt dann das satirische Lied „Brandenburg“ von Rainald Grebe von 2005 ein, welches trotz seines Alters noch heute häufig rezipiert wird.

3 Ergebnis des Projekts „Bühne frei für gutes Älterwerden in Stadt und Land“ des Instituts für angewandte Forschung Berlin (2022–2024) an der Alice Salomon Hochschule Berlin und der HTW Berlin unter meiner Co-Leitung mit Prof. Johanna Kaiser. <https://www.ifaf-berlin.de/projekte/buehne-frei/>

4 Dieses Thema ist für 2027 als aktuelles Tagungsthema des Masterstudienganges Museumsmanagement und -kommunikation angedacht.

5 Vgl. Oliver Rump, Ganz unten: Bürgergeld oder doch im Museum arbeiten?, In: Matthias Dreyer und Rolf Wiese (Hg.), Museumsleute, Braunschweig 2023, [https://leopard.tu-braunschweig.de/receive/dbbs\\_mods\\_00078916](https://leopard.tu-braunschweig.de/receive/dbbs_mods_00078916).

6 Vgl. Caroline Kaiser, Matthias Burzinski und Helena Sykosch, ICOM-Studie zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden in Museen, 2024.

7 So hat z. B. der Bereich Provenienzforschung in brandenburgischen Museen bundesweite Strahlkraft mit Vorbildcharakter erlangt.

8 Vgl. Kaiser, Burzinski und Sykosch 2024.



Dr. Kenneth Anders (li) und Lars Fischer,  
seit 2016 das Programmleitungsteam des Oderbruchmuseums Altranft.



Kristina Geisler,  
seit 1995 Leiterin des museums oder-spree in Beeskow.

# Kommunale Museen im Strukturwandel

## Personalplanung als strategische Steuerungsaufgabe zwischen Kulturauftrag, Transformation und Verwaltung

Nicole Sachse-Handke

### Zwischen Erwartungsdruck und Ressourcenknappheit

Kommunale Museen stehen heute vor der Herausforderung, ihre Aufgaben neu zu definieren. Neben ihren traditionellen Aufgaben des Sammelns, Bewahrens und der Vermittlung kulturellen Erbes werden sie heute zunehmend als Plattformen gesellschaftlicher Auseinandersetzung, kultureller Bildung und regionaler Vernetzung adressiert. Erwartungen an Teilhabe, Diversität, Kooperation und digitale Zugänglichkeit prägen dabei sowohl kulturpolitische Diskurse als auch die Praxis vor Ort.<sup>1</sup> Dieser Wandel in der Museumsarbeit bedarf auch einer Anpassung der strukturellen Basis, der sich weniger in einzelnen Reformen als in einer schrittweisen Erweiterung ihrer Aufgaben zeigt.

Gerade kommunale Häuser stehen vor der Herausforderung, die erweiterten Aufgaben innerhalb bestehender Strukturen zu bewältigen. Anders als große Institutionen verfügen sie häufig über wesentlich kleinere Teams, stabilere Stellenpläne und langfristig gewachsene Organisationsformen. Transformation vollzieht sich hier in der Praxis wesentlich seltener über Neugründungen, Stellenaufwuchs oder strukturelle Veränderungen, sondern eher über eine Verschiebung von Schwerpunkten im Arbeitsalltag.

Personalplanung wird damit zu einem zentralen Punkt, an dem kulturpolitische Erwartungen und organisatorische Realität aufeinandertreffen.

Aktuelle Studien zur Arbeitssituation in Museen zeigen zudem, dass strukturelle Veränderungen längst auch Fragen der Attraktivität des Arbeitsplatzes betreffen. In einer bundesweiten Befragung von mehr als 1.500 Museumsbeschäftigten gaben lediglich rund 50 Prozent an, mit ihrer Arbeitssituation zufrieden zu sein, während etwa 40 Prozent aktuell oder mittelfristig nach neuen beruflichen Perspektiven suchen; bis zu 65 Prozent der Wechselwilligen ziehen sogar einen Ausstieg aus dem Museumsbereich in Betracht.<sup>2</sup> Viele Mitarbeitende berichten von einer kontinuierlichen Ausweitung ihrer Aufgaben, ohne dass Personal oder Zeitressourcen entsprechend mitwachsen. Neben fachlichen Tätigkeiten kommen zunehmend Projektmanagement,

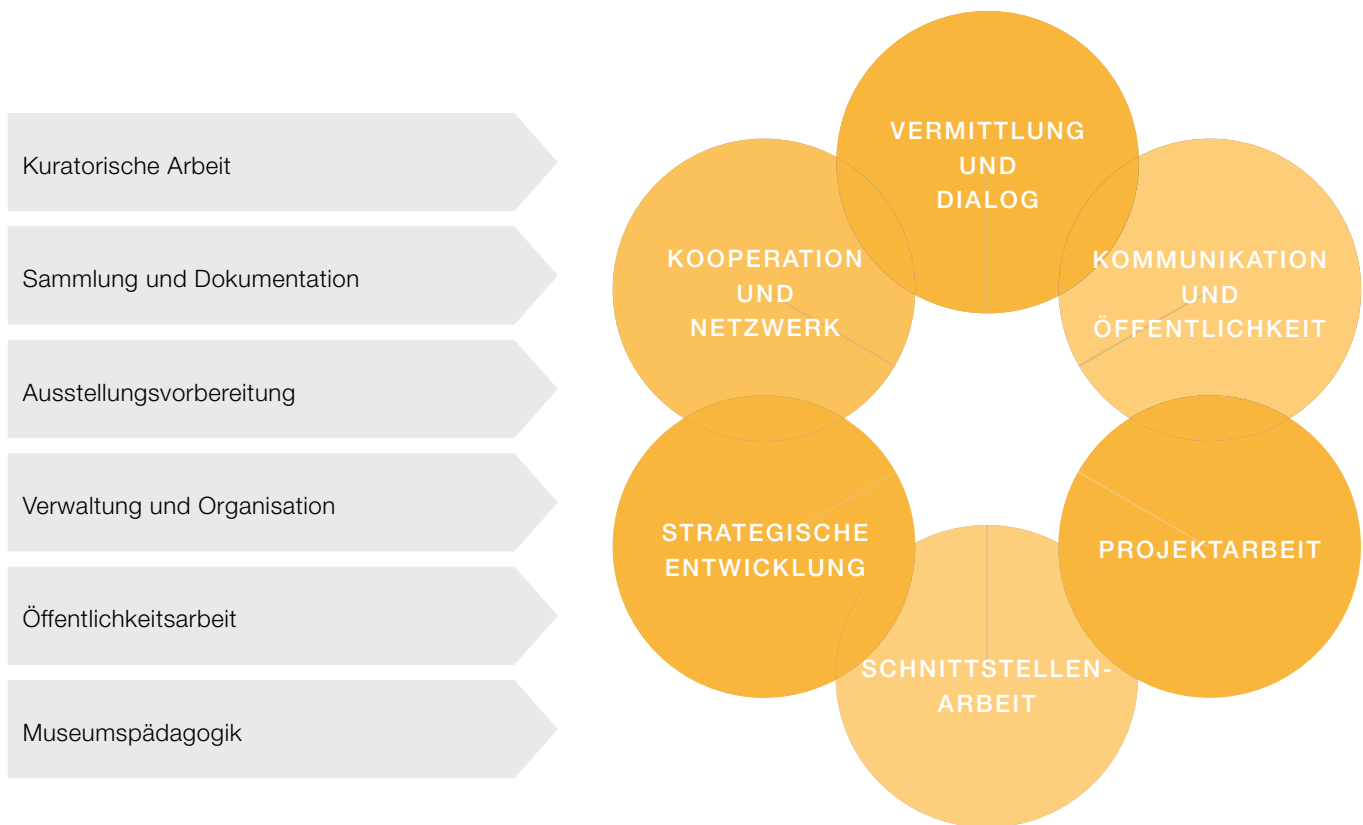
Kommunikation, Vermittlung und Verwaltungsaufgaben hinzu. Insbesondere in kleineren Häusern sind Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten begrenzt. Dort finden sich kaum Perspektiven für fachliche oder organisatorische Weiterentwicklung. In der Arbeit wächst die Diskrepanz zwischen Qualifikationsniveau, Verantwortung und Bezahlung. Gerade die zunehmenden hybriden Rollenprofile werden häufig nicht durch entsprechende Eingruppierungen abgebildet. Ein Teil der Befragten beschreibt das Gefühl, dass die gesellschaftliche Bedeutung ihrer Arbeit und die tatsächlichen Arbeitsbedingungen auseinanderfallen. Gleichzeitig wird eine hohe intrinsische Motivation und starke Identifikation mit der Arbeit beschrieben. Sichtbar wird damit ein Spannungsfeld, das für viele Museen kennzeichnend ist: hohes Engagement auf der einen, wachsende strukturelle Belastungen auf der anderen Seite.

### Vom Stellenplan zur Aufgabenlogik

Die Organisationsstrukturen kommunaler Museen beruhen vielfach auf Rollenprofilen, die über lange Zeit relativ stabil geblieben sind. Kuratorische Arbeit, Sammlungspflege, Verwaltung oder Vermittlung bildeten klar voneinander abgegrenzte Tätigkeitsfelder, die fachliche Zuständigkeiten und organisatorische Abläufe verlässlich strukturierten. Dieses Modell gerät jedoch zunehmend unter Druck, wenn sich Aufgabenfelder erweitern und Arbeitsweisen verändern. Vor diesem Hintergrund verschiebt sich der Blick vieler Häuser zunehmend von festen Stellenprofilen hin zu den tatsächlich anfallenden Aufgaben und organisatorischen Anforderungen. Entscheidend ist weniger, welche Stelle formal existiert, sondern wie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sinnvoll miteinander verbunden werden können.

Personalplanung entwickelt sich damit von einer primär stellenorientierten hin zu einer aufgaben- und prozessorientierten Perspektive. Entscheidend ist nicht mehr allein die Besetzung einzelner Funktionen, sondern die Passung zwischen Aufgabenstruktur, Kompetenzprofilen und organisatorischer Verankerung.<sup>3</sup>





Vom Stellenplan zur Aufgabenlogik: Gegenüberstellung einer funktional gegliederten Stellenstruktur mit einer stärker vernetzten aufgaben- und prozessorientierten Organisationslogik, die Schnittstellen, Kooperationen und Kompetenzfelder stärker berücksichtigt.

Diese Entwicklung bedeutet jedoch nicht, dass traditionelle Rollen ihre Bedeutung verlieren. Vielmehr verändern sich die Beziehungen zwischen ihnen. Wissenschaftliche Arbeit bleibt zentral, wird aber stärker mit dialogischen Formaten, Kommunikationsaufgaben und regionaler Zusammenarbeit verknüpft. Öffentlichkeitsarbeit entwickelt sich von einer unterstützenden Funktion zu einem integralen Bestandteil musealer Praxis. Personalplanung erhält dadurch eine moderierende Funktion: Sie übersetzt strategische Zielsetzungen in organisatorische Strukturen, ohne bestehende fachliche Identitäten aufzulösen.

Im Museum Eberswalde wird im Zuge eines laufenden Transformationsprozesses sichtbar, dass neue Aufgaben zunächst weniger über formale Struktur-entscheidungen als über veränderte Arbeitszusammenhänge entstehen. Die Vorbereitung einer

Sonderausstellung zum Thema „Museum im Wandel“ führt dazu, dass kuratorische Arbeit, Vermittlung, Kommunikation und Projektkoordination enger ineinandergreifen. Aufgaben, die zuvor eher getrennt wahrgenommen wurden, müssen im laufenden Prozess neu aufeinander bezogen werden.

Gleichzeitig verschiebt sich durch den Umzug der Sammlung in ein Zentraldepot auch der Blick auf die Sammlungsarbeit selbst. Während bislang vor allem die Sicherung und Verwaltung der Bestände im Vordergrund standen, eröffnen sich neue Möglichkeiten für Forschung, Digitalisierung und die stärkere öffentliche Sichtbarmachung der Sammlung. Die Frage, wie Sammlungen künftig genutzt, vermittelt und digital zugänglich gemacht werden können, wird damit zu einem integralen Bestandteil der strategischen Weiterentwicklung des Museums.

Das Beispiel verdeutlicht, dass organisatorische Entwicklung in kommunalen Museen häufig im Arbeitsalltag beginnt. Personalplanung wird damit zu einer Übersetzungsleistung zwischen inhaltlicher Entwicklung, organisatorischer Realität und administrativem Rahmen. Organisatorischer Wandel beginnt in solchen Fällen nicht im Stellenplan, sondern in der Veränderung alltäglicher Arbeitszusammenhänge und Aufgabenorientierung.

#### **Aufgabenorientierte Personalplanung:**

beschreibt eine Perspektive, in der Personalstrukturen nicht allein über feste Stellenprofile definiert werden, sondern über die tatsächlich anfallenden Aufgaben und Kompetenzfelder innerhalb einer Organisation.

**Zielbild:** ein strategischer Orientierungsrahmen, der beschreibt, welche Rolle ein Museum künftig einnehmen möchte. Zielbilder dienen weniger als starre Planungsvorgaben, sondern als Grundlage für organisatorische Entscheidungen und Prioritätensetzungen.

**Transformation:** Veränderungsprozesse, die sich aus neuen gesellschaftlichen Erwartungen, technologischen Entwicklungen oder kulturpolitischen Zielsetzungen ergeben. In kommunalen Museen erfolgt Transformation häufig schrittweise und innerhalb bestehender Verwaltungsstrukturen.

**Verwaltungsrahmen:** die rechtlichen, tariflichen und organisatorischen Bedingungen kommunaler Kulturarbeit, etwa Haushaltsrecht, Stellenplanung oder politische Entscheidungsprozesse. Diese Rahmenbedingungen wirken zugleich stabilisierend und strukturierend.

**Hybride Rollenprofile:** Arbeitsbereiche, in denen klassische fachliche Aufgaben zunehmend mit Kommunikation, Vermittlung oder Projektarbeit verbunden werden. Sie entstehen häufig informell und spiegeln die Erweiterung musealer Aufgabenfelder wider.

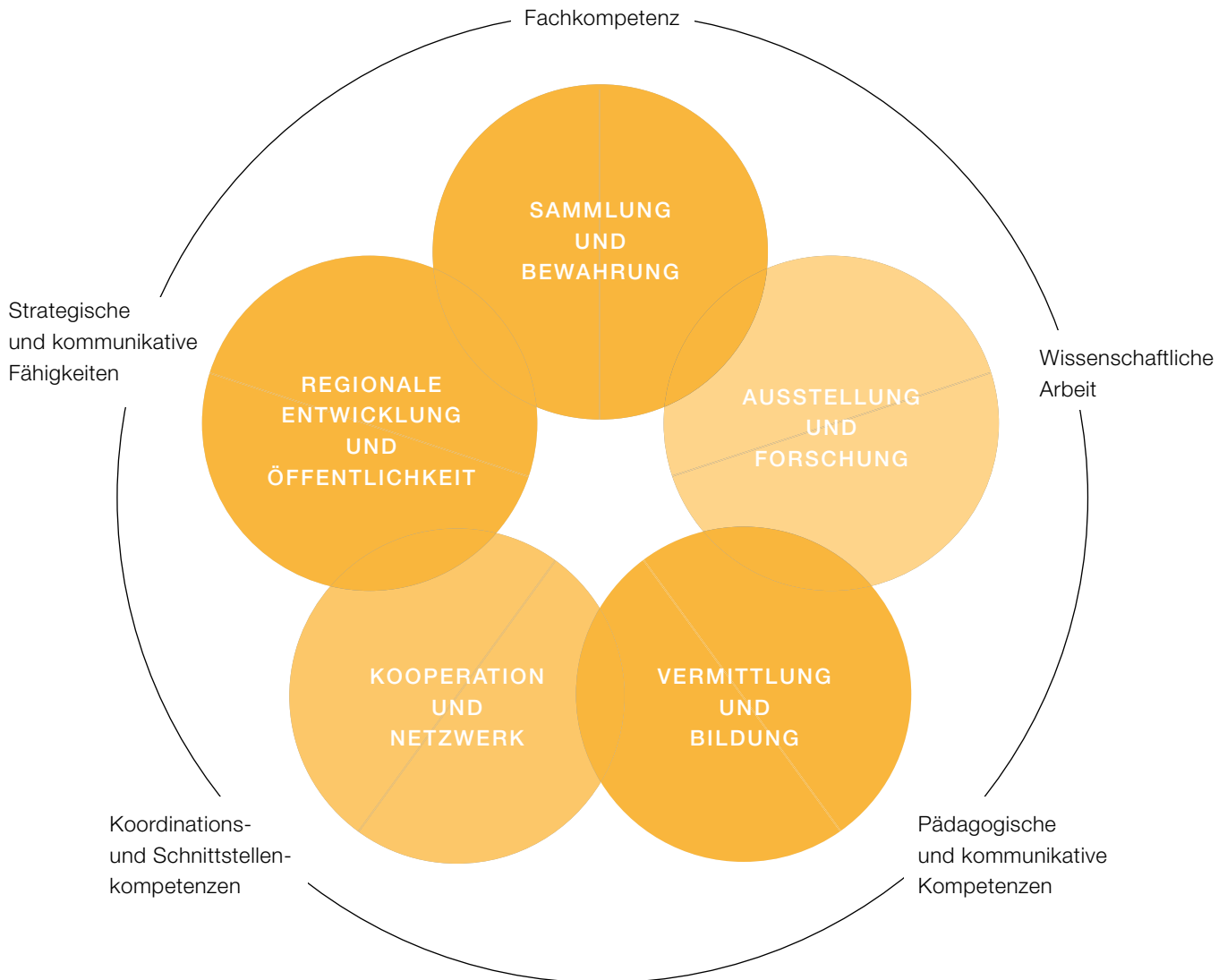
#### **Zeitgemäße Personalplanung im kommunalen Museum**

Die veränderten Anforderungen an Museumsarbeit spiegeln sich auch in aktuellen Befragungen der Beschäftigten wider. Rund drei Viertel der befragten Mitarbeitenden berichten von einer deutlichen Zunahme organisatorischer und kommunikativer Aufgaben neben klassischen fachlichen Tätigkeiten. Gleichzeitig sehen viele Beschäftigte einen wachsenden Bedarf an Weiterqualifizierung, insbesondere in den Bereichen Vermittlung, digitale Kommunikation und Projektmanagement.<sup>4</sup>

Kommunale Museen agieren dabei immer häufiger als Orte der Begegnung und des Austauschs zwischen Verwaltung, Stadtgesellschaft und kulturellen Netzwerken. Sie arbeiten nicht mehr ausschließlich als Sammlungs- und Ausstellungseinrichtungen, sondern koordinieren Kooperationen mit Schulen, Vereinen, Initiativen, Bildungsträgern, touristischen Akteuren oder regionalen Kulturpartnern. Gleichzeitig müssen sie kulturpolitische Zielsetzungen, administrative Anforderungen und die Erwartungen unterschiedlicher Interessengruppen miteinander verbinden.

Besonders sichtbar wird diese Entwicklung bei der Besetzung neuer Stellen. Viele kommunale Museen suchen heute Mitarbeitende, die wissenschaftliche Expertise mit Kompetenzen in Vermittlung, Kommunikation, Projektmanagement, Digitalisierung oder Kooperation verbinden. Die Anforderungen an einzelne Stellenprofile wachsen damit häufig schneller als klassische Ausbildungs- und Laufbahnmodelle. Gleichzeitig bewegen sich ausgeschriebene Stellen im kommunalen Museumsbereich nicht selten im Bereich der Entgeltgruppen EG 9b bis EG 11 TVöD-VKA. Hier entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Breite der erwarteten Kompetenzen, dem Verantwortungsumfang der Aufgaben und den Möglichkeiten kommunaler Vergütungssysteme. Die Herausforderung besteht daher weniger in einer fehlenden fachlichen Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber als in der zunehmenden Breite der erwarteten Kompetenzen und ihrer langfristigen Attraktivität für qualifizierte Fachkräfte. Die Frage zukünftiger Museumsarbeit ist damit nicht allein eine inhaltliche, sondern auch eine strukturelle und tarifliche Herausforderung kommunaler Kulturpolitik.





Kommunale Museen im Strukturwandel: Schematische Darstellung der schrittweisen Erweiterung musealer Aufgabenbereiche von klassischen Kernfunktionen hin zu stärker vernetzten gesellschaftlichen Rollen und den damit verbundenen Kompetenzanforderungen.

Auffällig ist dabei, dass insbesondere kleinere kommunale Museen zunehmend „hybride“ Profile aus-schreiben: Wissenschaftliche Expertise wird mit Anforderungen in Kommunikation, Vermittlung, Projektsteuerung und Netzwerkarbeit verbunden. Die Ausschreibungen spiegeln damit einen Strukturwandel, der organisatorisch häufig schneller voranschreitet als tarifliche oder institutionelle Anpassungsprozesse. Die Herausforderung besteht dabei weniger in einer fehlenden fachlichen Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber als in der wachsenden Breite der Anforderungen. Während Studiengänge der Museologie, Kulturwissenschaft oder Museumspädagogik weiterhin wichtige Grundlagen vermitteln, verlangen kommunale Museen heute zusätzlich Kompetenzen in Projektmanagement, Beteiligungsprozessen,

Kommunikation, Digitalisierung oder Fördermittelmanagement. Die Erwartungen an einzelne Stellenprofile wachsen damit häufig schneller als die Spezialisierung klassischer Ausbildungswege. Gleichzeitig verschärft sich damit die Herausforderung, geeignete Fachkräfte für kommunale Museen zu gewinnen und langfristig zu binden. Neben einer angemessenen Vergütung spielen dabei Entwicklungsperspektiven, Qualifizierungsmöglichkeiten, Gestaltungsspielräume sowie moderne Formen der Zusammenarbeit eine zunehmend wichtige Rolle. Vor diesem Hintergrund gewinnen interdisziplinäre Teams, gezielte Personalentwicklung und die Öffnung für Quereinstiege an Bedeutung.

Die Herausforderung liegt dabei weniger im bloßen Mangel an Personal als in der Passung zwischen gewachsenen Rollenprofilen und veränderten Aufgabenanforderungen. Gerade in kleinen kommunalen Teams entsteht dabei eine strukturelle Überlagerung von Zuständigkeiten, die nicht automatisch durch neue Stellen, sondern vor allem durch Priorisierung, Rollenklärung und gemeinsame Verständigung bearbeitet werden muss. Daraus entwickeln sich zugleich neue Formen der Zusammenarbeit, in denen Rollen flexibler werden, ohne dass fachliche Spezialisierungen vollständig aufgehoben werden. Personalplanung muss diese Balance zwischen Kontinuität und Veränderung organisatorisch begleiten und erhält dadurch eine vermittelnde Funktion: Sie übersetzt kulturpolitische Erwartungen in konkrete Aufgabenverteilungen und schafft zugleich Stabilität im Arbeitsalltag.

Aus kulturpolitischer Perspektive wird deutlich, dass Rollenwandel nicht allein durch strukturelle Reformen entsteht, sondern durch eine veränderte Gewichtung dessen, was als zentrale Museumsarbeit verstanden wird. Personalplanung wird damit zu einem Instrument, mit dem sich die inhaltliche Ausrichtung eines Hauses organisatorisch nachvollziehen lässt.

### Verwaltung als Rahmen

Der Strukturwandel kommunaler Museen vollzieht sich nicht im institutionellen Vakuum, sondern innerhalb der spezifischen Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltung. Haushaltsrechtliche Vorgaben, tarifliche Regelungen und politische Entscheidungsprozesse prägen die Handlungsspielräume. Diese Rahmenbedingungen werden in Transformationsdebatten häufig als Einschränkung wahrgenommen, erfüllen jedoch zugleich eine stabilisierende Funktion: Sie schaffen Verlässlichkeit, Transparenz und eine langfristige Perspektive für öffentliche Kulturarbeit. Kommunale Kulturarbeit bewegt sich damit stets im Spannungsfeld zwischen kulturpolitischem Auftrag und administrativer Steuerung.<sup>5</sup>

Gerade in kommunalen Kontexten erfolgt organisatorische Entwicklung dabei weniger über schnelle Strukturreformen, sondern über eine kontinuierliche Anpassung bestehender Aufgabenprofile. Während kulturpolitische Zielsetzungen eine stärkere Öffnung von Museen in Richtung Vermittlung, Kooperation oder digitaler Kommunikation anregen, verlangen verwaltungspraktische Rahmenbedingungen nachvollziehbare Prozesse und klare Zuständigkeiten. Dieses Spannungsfeld erzeugt nicht nur Reibung, sondern auch Orientierung: Es zwingt dazu, Prioritäten bewusst zu setzen und Veränderungen schrittweise zu gestalten.

Spannungsfelder kommunaler Personalplanung:  
Übersicht praxistauglicher Analyse- und Planungsansätze  
für die organisatorische Entwicklung.



Ein zentrales Thema ist dabei das bereits angesprochene Verhältnis zwischen langfristig angelegten Stellenstrukturen und sich wandelnden Aufgabenprofilen. Neue Tätigkeitsfelder entstehen häufig projektbezogen oder informell, während strukturelle Anpassungen zeitlich verzögert erfolgen. Personalplanung vermittelt damit zwischen fachlichen Entwicklungen und administrativer Umsetzbarkeit. Die Herausforderung besteht weniger darin, bestehende Strukturen zu überwinden, als vielmehr darin, innerhalb dieser Strukturen Gestaltungsspielräume sichtbar zu machen.

### Nachfolge und Transformation

Besonders sichtbar werden solche Spannungsfelder in Phasen personeller Übergänge und Nachfolgeprozesse. Im Museum Eberswalde wird der anstehende Ruhestand einer langjährigen Museumsleitung aktuell zum Anlass genommen, frühzeitig über Formen des Wissenstransfers und der organisatorischen Weiterentwicklung nachzudenken. Anstatt eine Nachbesetzung erst mit Eintritt der Vakanz zu beginnen, wird zunächst ein durch das Land Brandenburg gefördertes wissenschaftliches Volontariat eingerichtet. Das Volontariat dient dabei der wissenschaftlichen Qualifizierung und Ausbildung im Museumsbereich. Im Rahmen der Ausbildung erhalten die Volontärinnen und Volontäre Einblicke in unterschiedliche Arbeitsfelder – von Sammlungsarbeit, Ausstellungsvorbereitung, Forschung über Vermittlung und Kommunikation bis zu Projektarbeit und Kooperationen. Der laufende Transformationsprozess eröffnet dabei zusätzliche Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, da traditionelle Aufgabenfelder und neue Anforderungen parallel erlebt und mitgestaltet werden können. Gleichzeitig entsteht die Möglichkeit, bestehendes Erfahrungswissen über einen längeren Zeitraum zu sichern und personelle Übergänge bewusst zu begleiten. Die Einrichtung des Volontariats verfolgt dabei nicht das Ziel, eine zukünftige Leitungsnachfolge vorwegzunehmen, sondern den Wissenstransfer zwischen Generationen zu stärken und Entwicklungsperspektiven für das Haus frühzeitig vorzubereiten.

Das Beispiel verdeutlicht, dass Personalplanung in kommunalen Museen langfristig gedacht werden muss. Museale Arbeit ist in hohem Maße wissensbasiert und beruht auf institutionellen Erfahrungen, gewachsenen Netzwerken sowie Kenntnissen über Sammlungen, Bestände und regionale Kontexte. Personalwechsel betreffen daher nicht allein Stellenbesetzungen, sondern auch die Sicherung von Wissen und Kontinuität. Förderprogramme können wichtige Handlungsspielräume eröffnen, um personelle Übergänge frühzeitig vorzubereiten und organisatorische Entwicklung mit fachlicher Weiterentwicklung zu verbinden.

### Handlungsspielräume sichtbar machen

Wie bereits gezeigt, vollziehen sich Veränderungen meist schrittweise und innerhalb bestehender Verwaltungs- und Personalstrukturen. Analyse- und Planungsinstrumente gewinnen in diesem Zusammenhang an Bedeutung, weil sie helfen, organisatorische Prozesse zu reflektieren und kulturpolitische Zielsetzungen in konkrete Entscheidungen zu übersetzen.

Die folgende Übersicht zeigt zentrale Ansätze, die insbesondere im kommunalen Kontext wirksam eingesetzt werden können.

| INSTRUMENT                                   | ZIEL UND NUTZEN                                                                                        |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aufgabenanalyse</b>                       | Transparenz über tatsächliche Aufgabenverteilung im Museum schaffen, inklusive informeller Tätigkeiten |
| <b>Zielbildentwicklung</b>                   | Strategische Ausrichtung des Museums klären und Grundlage für Personalentscheidungen schaffen          |
| <b>Rollenklärung</b>                         | Passung zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten im Team herstellen                          |
| <b>Aufgaben-zu-Rollen-Mapping</b>            | Aufgaben systematisch Rollen zuordnen und Überlastungen oder Lücken sichtbar machen                    |
| <b>Kompetenzanalyse</b>                      | Vorhandene und benötigte Kompetenzen identifizieren und Qualifizierungsbedarfe ableiten                |
| <b>Szenarienplanung</b>                      | Zukünftige Entwicklungen (z. B. Personalabgänge, neue Aufgaben) frühzeitig berücksichtigen             |
| <b>Kooperationsanalyse</b>                   | Externe Partnerschaften strategisch nutzen, um Aufgaben zu erweitern oder zu entlasten                 |
| <b>Führungsmodelle (z. B. Co-Leadership)</b> | Verantwortung verteilen, Entscheidungsprozesse verbessern und Organisation flexibler gestalten         |
| <b>Priorisierungsmatrix</b>                  | Aufgaben nach Relevanz und Ressourcenaufwand bewerten und klare Schwerpunkte setzen                    |
| <b>Iterative Review-Prozesse</b>             | Regelmäßige Überprüfung von Aufgaben, Rollen und Strukturen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung     |

Ein zentraler Ausgangspunkt ist die systematische Betrachtung von Aufgabenfeldern. Aufgabenanalysen oder gemeinsame Reflexionsprozesse im Team können sichtbar machen, wo sich Prioritäten bereits verändert haben und welche Kompetenzen künftig stärker benötigt werden. Solche Verfahren dienen weniger der Kontrolle als der Verständigung über die inhaltliche Ausrichtung eines Hauses und schaffen eine Grundlage für nachvollziehbare Personalentscheidungen.

Solche Reflexionsprozesse bilden häufig die Grundlage für weiterführende strategische Überlegungen. Eng damit verbunden ist die Arbeit mit Zielbildern oder konzeptionellen Entwicklungsprozessen. Museumskonzepte oder strategische Leitlinien bieten einen Rahmen, innerhalb dessen Personalfragen langfristig verortet werden können. Anstatt Personalplanung isoliert zu behandeln, wird sie so Teil einer übergeordneten Perspektive auf die zukünftige Rolle des Museums innerhalb der kommunalen Kulturarbeit. Zielbilder wirken dabei nicht als starre Vorgaben, sondern als Orientierungspunkte, die organisatorische Entwicklung strukturieren und Prioritäten sichtbar machen.

Ein aktuelles Beispiel liefert das Museum Eberswalde: Im Rahmen eines laufenden Transformationsprozesses wird die Entwicklung eines neuen Zielbildes mit einem öffentlichen Reflexionsprozess verbunden. Ausgangspunkt ist die für Herbst 2026 geplante Sonderausstellung „Museum im Wandel“, die den organisatorischen und inhaltlichen Veränderungsprozess des Hauses sichtbar macht und zugleich Fragen nach der zukünftigen Rolle des Museums aufgreift.

Inhaltlich beschäftigt sich die Ausstellung mit dem Wandel musealer Arbeit und unterschiedlichen Formen der Sammlung, Präsentation und Vermittlung. Dabei werden sowohl Objekte aus der Sammlung als auch aktuelle Entwicklungen der Museumsarbeit thematisiert. Ergänzend sind Besucherbefragungen, Dialogformate und Beteiligungsmöglichkeiten vorgesehen, um Perspektiven aus der Stadtgesellschaft in den Entwicklungsprozess einzubeziehen.

Die Ausstellung dient dabei nicht allein der Kommunikation nach außen, sondern auch als Instrument interner Organisationsentwicklung. Im Zentrum stehen Fragen nach dem zukünftigen Selbstverständnis des Museums, nach neuen Vermittlungsformen sowie nach seiner Rolle innerhalb der Stadtgesellschaft. Auf diese Weise werden Zielbildentwicklung, Aufgabenanalyse und Beteiligungsprozesse miteinander verknüpft. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen sowohl in die strategische Weiterentwicklung des Museums ein als auch in Überlegungen zur zukünftigen Aufgaben- und Personalplanung.

Das Beispiel verdeutlicht, dass Zielbildentwicklung in kommunalen Museen nicht zwingend als abgeschlossener Strategieprozess erfolgen muss. Sie kann vielmehr Teil eines offenen Transformationsprozesses sein, in dem organisatorische Entwicklung, Beteiligung und inhaltliche Profilbildung eng miteinander verbunden werden.

Aus kulturpolitischer Perspektive wird deutlich, dass Analyse- und Planungsinstrumente nicht nur organisatorische Werkzeuge sind, sondern Teil eines Verständigungsprozesses darüber, welche Rolle Museen künftig einnehmen sollen. Personalplanung erscheint damit als kontinuierlicher Dialog zwischen fachlicher Vision, kommunaler Strategie und administrativer Umsetzbarkeit – ein Prozess, der Wandel nicht beschleunigt, sondern strukturierbar macht.

## Fazit

Am Ende zeigt sich: Die Zukunft kommunaler Museen entscheidet sich nicht allein an Konzepten, Programmen oder Förderkulissen, sondern an der Frage, ob ihre Organisationen in der Lage sind, veränderte Aufgaben dauerhaft zu tragen.

Die Analyse macht deutlich, dass sich die Aufgaben kommunaler Museen in den vergangenen Jahren erheblich erweitert haben. Vermittlung, Netzwerkarbeit, digitale Kommunikation, Beteiligung und Kooperation treten zunehmend neben klassische Aufgabenfelder wie Sammlung, Forschung und Ausstellung. Die Veränderung vollzieht sich dabei häufig schneller als organisatorische, tarifliche oder strukturelle Anpassungen.

Daraus ergeben sich vier zentrale Herausforderungen für die Personalplanung kommunaler Museen:

1. Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten müssen regelmäßig überprüft und an veränderte Anforderungen angepasst werden.
2. Qualifizierung und Personalentwicklung gewinnen an Bedeutung, da neue Aufgabenprofile zusätzliche Kompetenzen in Kommunikation, Projektmanagement, Vermittlung oder Digitalisierung erfordern.
3. Wissenstransfer und Nachfolgeplanung werden zu strategischen Aufgaben, insbesondere in kleinen Häusern mit langjährig gewachsenen Strukturen.
4. Kommunen müssen Wege finden, hybride Stellenprofile, attraktive Entwicklungsperspektiven und langfristige Fachkräftebindung miteinander zu vereinen.

Die Beispiele aus der kommunalen Praxis zeigen zugleich, dass organisatorische Entwicklung selten über abrupte Strukturreformen erfolgt. Veränderung entsteht vielmehr schrittweise – durch Zielbildprozesse, Aufgabenanalysen, neue Formen der Zusammenarbeit oder die bewusste Gestaltung personeller Übergänge. Gerade in kleineren Museen wird sichtbar, dass Transformation häufig innerhalb bestehender Verwaltungs- und Personalstrukturen stattfindet.

Verwaltungsrahmen wirken dabei nicht ausschließlich begrenzend, sondern schaffen zugleich Verlässlichkeit, Kontinuität und langfristige Orientierung. Die Herausforderung besteht weniger darin, bestehende Strukturen zu überwinden, als vielmehr darin, innerhalb dieser Strukturen neue Handlungsspielräume zu eröffnen.

Personalplanung wird damit zu einer zentralen kulturpolitischen Gestaltungsfrage. Sie entscheidet mit darüber, wie Museen ihren öffentlichen Auftrag künftig erfüllen können – und ob es gelingt, Transformation nicht nur programmatisch zu fordern, sondern organisatorisch dauerhaft zu ermöglichen.

1 Vgl. Norbert Sievers und Olaf Zimmermann (Hg.), Handbuch Kulturpolitik, Bonn/Berlin 2019, sowie Birgit Mandel, Kulturmanagement, Kulturvermittlung und Audience Development, Bielefeld 2016.

2 ICOM Deutschland (Hg.), Studie zur Mitarbeitendenzufriedenheit in Museen, Berlin 2024, <https://icom-deutschland.de/publikationen/icom-studie-zur-zufriedenheit-der-mitarbeitenden-in-museen/>.

3 Vgl. Deutscher Museumsbund (Hg.), Leitfaden Professionell arbeiten im Museum, Berlin 2019, <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2020/01/dmb-leitfaden-professionell-arbeiten-online.pdf>; Andreas Hahmann und Andreas Dessoy, Strategieentwicklung für Kultureinrichtungen, Bielefeld 2017; Doris Eikhof und Axel Haunschild, Organisation und Arbeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft, Wiesbaden 2019.

4 ICOM Deutschland 2024.

5 Vgl. Tobias Knoblich, Kommunale Kulturpolitik gestalten. Strategien und Perspektiven, Wiesbaden 2020.



Norbert Jannek,  
seit 1992 Leiter des Museums im Mönchenkloster Jüterbog.





Dr. Tim S. Müller,  
seit 2020 Leiter des Museums Viadrina in Frankfurt (Oder).

# Miteinander statt gegeneinander

## Wie Museen, Verwaltung und Politik wieder ins Gespräch kommen

Patrick S. Föhl

„Wir erfahren von Kürzungen aus der Zeitung.“ – „Unsere Expertise wird nicht gehört.“ – „Entscheidungen fallen über unsere Köpfe hinweg.“ Solche Sätze hört man derzeit häufig aus Museen. Die Kommunikation mit Verwaltung und Politik wird vielerorts als zunehmend schwieriger erlebt. Gleichzeitig stehen auch Verwaltung und Politik unter wachsendem Druck: Die Haushalte sind eng gestrickt, die Anforderungen steigen und Entscheidungen müssen oft unter Zeitdruck getroffen werden. Das Ergebnis ist viel Frustration auf allen Seiten und die Zusammenarbeit wird mühsamer, gerade wenn sie am dringendsten gebraucht würde.

Dieser Beitrag zeigt, warum Kommunikation schwierig geworden ist – und vor allem: was alle Beteiligten konkret tun können, um sie zu verbessern.

### Wenn die E-Mail am Freitagabend kommt

Die Szenarien sind vielen vertraut: Die E-Mail kommt Freitagabend. Der kommunale Zuschuss soll gekürzt werden, die Begründung bleibt knapp, Rückfragen sind kaum möglich. Oder: Die seit Monaten vorbereitete Entscheidung über die Sanierung wird erneut vertagt – ohne erkennbaren Grund, ohne Perspektive. Oder: Ein aufwendiger Beteiligungsprozess wird durchgeführt, monatelang wird diskutiert und am Ende entscheidet die Politik anders, ohne die Argumente aufzugreifen.

Solche Situationen sind keine Einzelfälle, sondern Ausdruck einer dysfunktionalen Kommunikation. Museen erleben mangelnde Wertschätzung, fehlende Transparenz und das Gefühl, mit ihren Bedarfen nicht gehört zu werden. Gleichzeitig fühlen sich auch Verwaltungen oft zwischen widersprüchlichen Anforderungen zerrieben und politische Entscheidungsträger:innen müssen unter schwierigen Rahmenbedingungen Prioritäten setzen, die nie allen gerecht werden können.

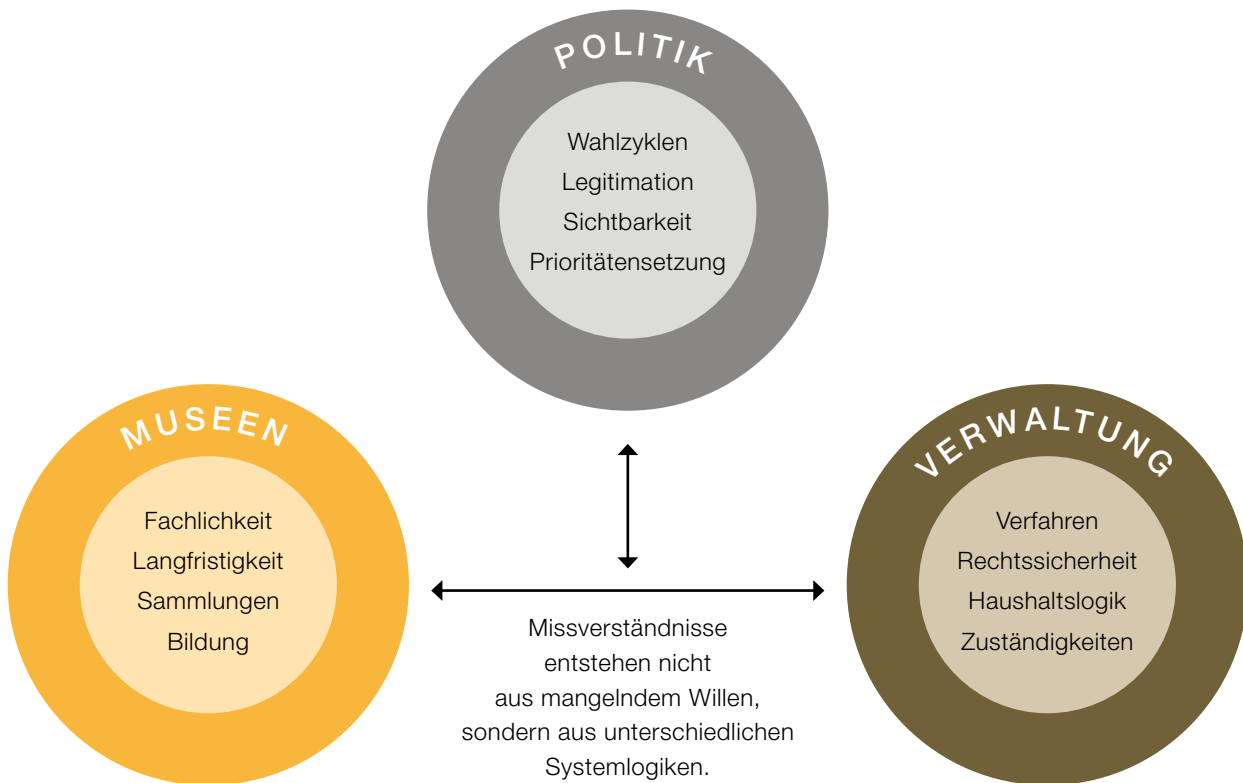
### Warum Kommunikation schwieriger wird

Die Ursachen liegen selten in mangelndem Willen einzelner Personen. Sie sind strukturell – und gerade deshalb hartnäckig. Drei Faktoren spielen dabei eine zentrale Rolle:

**Erstens:** Unterschiedliche Arbeitslogiken treffen aufeinander. Museen arbeiten langfristig, fachlich und prozessorientiert. Eine wissenschaftliche Aufarbeitung von Sammlungsbeständen braucht Zeit, eine neue Dauerausstellung entsteht nicht in wenigen Monaten. Diese Arbeit erfordert Expertise, Sorgfalt und Kontinuität – Qualitäten, die Museen oft unter schwierigsten Bedingungen aufrechterhalten. Verwaltung hingegen denkt in Verfahren, Zuständigkeiten, Fristen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Was fachlich sinnvoll wäre, scheitert manchmal an Haushaltsordnungen oder Vergaberichtlinien. Auch hier arbeiten engagierte Menschen, die oft zwischen Ermöglichung und Regulierung balancieren müssen. Politik wiederum bewegt sich in Wahlzyklen, öffentlicher Aufmerksamkeit und Legitimationsdruck. Eine unpopuläre Entscheidung lässt sich schwer umsetzen, auch wenn sie langfristig richtig wäre.

Diese unterschiedlichen Logiken sind zunächst einmal notwendig und legitim. Problematisch wird es, wenn sie nicht öffentlich gemacht und übersetzt werden. Dann entsteht Unverständnis: Das Museum erlebt Verwaltung als „bürokratisch“, Verwaltung erlebt das Museum als „realitätsfern“, Politik wirkt auf beide „sprunghaft“. Dabei folgen alle ihrer jeweils eigenen, durchaus nachvollziehbaren Rationalität.<sup>1</sup>

**Zweitens:** Alle stehen unter wachsendem Druck. Ein kleines Stadtmuseum mit 1,5 Stellen soll heute seine Sammlung pflegen, digitalisieren, Bildungsprogramme entwickeln, Teilhabe ermöglichen, nachhaltig arbeiten und gesellschaftlich relevant sein. Die Anforderungen wachsen – die Ressourcen meist nicht. Dass Museen unter diesen Bedingungen überhaupt noch qualitativ hochwertige Arbeit leisten, verdient höchste Anerkennung. Verwaltungen erleben ähnliche Widersprüche: Sie sollen Prozesse beschleunigen und gleichzeitig stärkere Beteiligung zulassen, sparen und trotzdem Infrastruktur erhalten, Verfahren



Die drei Systemlogiken und ihre Kommunikationsprobleme.

vereinfachen bei gleichzeitig steigender Regelungs-dichte. Auch hier leisten Mitarbeitende oft weit mehr, als ihre Aufgabenbeschreibungen vorsehen. Politik muss unter Zeitdruck entscheiden, oft ohne alle Informationen zu haben, und dabei verschiedene Interessen ausbalancieren. Die Komplexität dieser Abwägungsprozesse wird häufig unterschätzt. Hinzu kommt, dass gegenwärtige Transformationsprozesse additive Steuerungslogiken an ihre Grenzen bringen: Neue Anforderungen können nicht dauerhaft „oben draufgepackt“ werden, ohne Strukturen, Rollen und Prioritäten neu zu verhandeln.<sup>2</sup>

**Drittens:** Kommunikation findet oft erst statt, wenn es brennt. Wenn jedoch dauerhafte Dialogstrukturen fehlen, wird Austausch zur Krisenkommunikation. Man spricht miteinander, wenn gekürzt, geschlossen oder umstrukturiert werden muss – nicht, wenn es um langfristige Entwicklung geht. Das verstärkt ein problematisches Muster: Strukturelle Konflikte werden personalisiert. Aus systemischen Zwängen werden individuelle Vorwürfe. Die Sachbearbeiterin wird zur „Verhindererin“, der Museumsleiter zum „Jammerer“, die Bürgermeisterin zur „Kulturbanausin“. Dabei sind oft alle in ihrer Rolle gefangen und versuchen unter schwierigen Bedingungen, ihre jeweilige Verantwortung wahrzunehmen.

### Was können Museen tun?

Museen sind nicht machtlos. Auch wenn strukturelle Rahmenbedingungen begrenzt sind, gibt es konkrete Handlungsoptionen:

**Bedarfe nachvollziehbar machen:** Statt nur zu sagen „Wir brauchen mehr Personal“, konkret werden: „Für die Betreuung von 80 Schulklassen pro Jahr, die fachgerechte Pflege von 15.000 Objekten, drei Sonderausstellungen und die laufende Digitalisierung reichen 1,5 Stellen nicht aus. Aktuell können wir nur noch reagieren, nicht mehr gestalten.“ Verwaltung und Politik brauchen nachvollziehbare Begründungen – nicht als Misstrauen, sondern weil sie selbst legitimieren müssen. Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Museum in einer brandenburgischen Kleinstadt führte ein einfaches Monitoring ein. Es dokumentierte nicht nur Besuchszahlen, sondern auch Schulk Kooperationen, ehrenamtliches Engagement, Medienreichweite und Anfragen aus der Wissenschaft. Als Kürzungen drohten, konnte das Museum konkret zeigen, welche Leistungen wegfallen würden. Die Kürzung fiel deutlich geringer aus als ursprünglich geplant.

**Proaktiv das Gespräch suchen:** Nicht nur reagieren, wenn Probleme akut werden, sondern regelmäßig den Austausch anbieten – auch über positive Entwicklungen. Ein quartalsmäßiges Gespräch mit dem Kulturamt oder der Bürgermeisterin schafft Beziehungen, die in Krisenzeiten tragen. Vertrauen entsteht nicht in Kürzungsdebatten, sondern in kontinuierlichem Dialog.

#### **Verwaltungslogiken verstehen lernen:**

Haushaltsprozesse, Förderbedingungen, rechtliche Vorgaben – je besser Museen diese Rahmenbedingungen verstehen, desto gezielter können sie argumentieren und Anträge formulieren. Manchmal lohnt es sich, nachzufragen: Warum dauert die Entscheidung so lange? Welche rechtlichen Hürden gibt es? Was bräuchte die Verwaltung, um schneller handeln zu können? Solche Fragen signalisieren Interesse und öffnen oft überraschende Spielräume.

**Leistungen sichtbarer machen:** Was leistet das Museum für die Stadtgesellschaft? Wie viele Menschen werden erreicht? Welche Bildungsarbeit findet statt? Welchen Beitrag leisten wir zu gesellschaftlichem Zusammenhalt? Solche Informationen sollten kontinuierlich kommuniziert werden. Ein kurzer Jahresbericht, regelmäßige Gespräche mit dem Träger oder aussagekräftige Berichte im Kulturausschuss schaffen Sichtbarkeit und damit auch Legitimation.

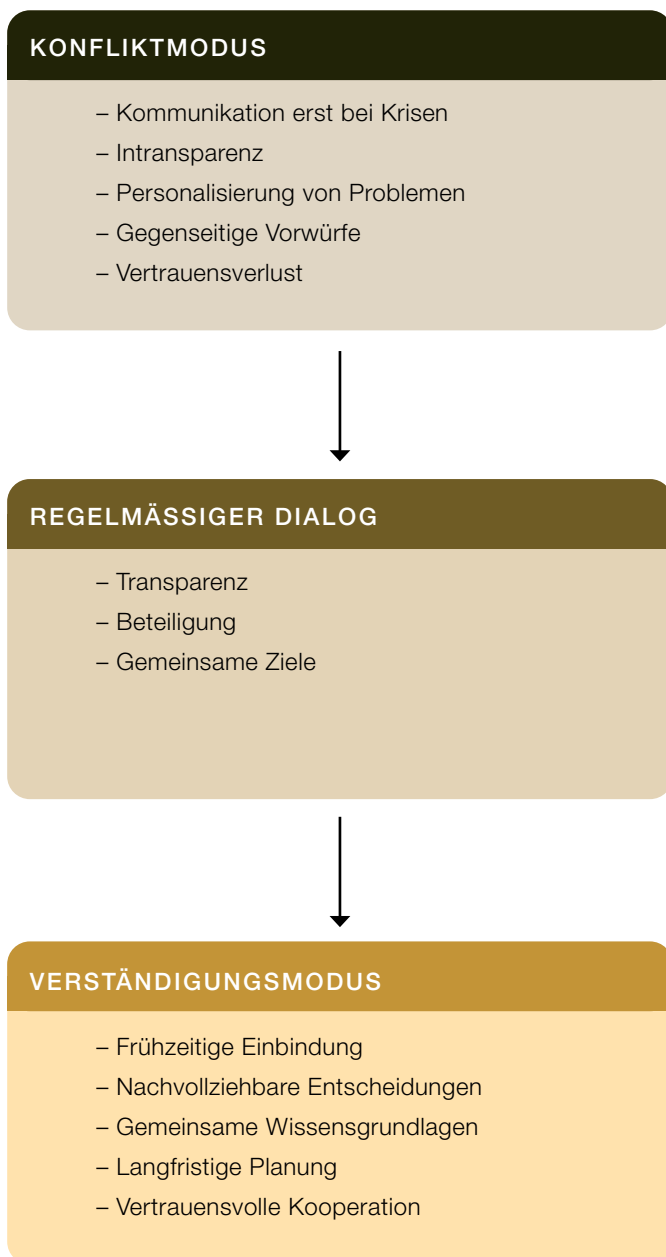
#### **Gesellschaftliche Relevanz aktiv ausbauen:**

Museen können ihre Rolle als Dritte Orte stärken und sich noch mehr als Orte der Begegnung, des Austauschs und der gesellschaftlichen Verständigung positionieren. Die Teilnahme an Kulturbeiräten, die Vernetzung mit anderen städtischen Akteuren – von Schulen über Sozialeinrichtungen bis zu Wirtschaftsinitiativen – und die Öffnung für neue Zielgruppen erhöhen nicht nur die gesellschaftliche Wirkung, sondern auch die kulturpolitische Sichtbarkeit. Wer als Museum aktiv zur Stadtentwicklung beiträgt, wird auch in Entscheidungsprozessen stärker wahrgenommen.

#### **Was kann Verwaltung tun?**

Auch Verwaltung hat konkrete Gestaltungsspielräume – oft größere, als im Alltagsstress sichtbar werden. Kulturverwaltungen leisten wertvolle Vermittlungsarbeit und tragen wesentlich dazu bei, dass kulturelle Infrastruktur überhaupt funktioniert. Diese Leistung verdient mehr Anerkennung. Zudem kann sie Folgendes tun, um die Verständigung zu verbessern:

**Frühzeitig einbinden:** Die häufigste Beschwerde von Museen lautet: „Wir werden zu spät informiert.“ Vieles ließe sich vermeiden, wenn Einrichtungen früher in Entscheidungsprozesse eingebunden würden und nicht erst, wenn Beschlüsse feststehen. Das bedeutet nicht, dass Museen immer mitentscheiden sollen. Aber sie können ihre Perspektive einbringen, Bedarfe artikulieren und auf mögliche Probleme hinweisen. Das verbessert nicht nur die Qualität von Entscheidungen, sondern auch deren Akzeptanz.



**Transparenz schaffen:** Viele Konflikte entstehen, weil Entscheidungswege unklar bleiben. Warum dauert eine Genehmigung so lange? Welche Stellen sind beteiligt? Wann ist mit einer Antwort zu rechnen? Die Weitergabe solcher Informationen kostet wenig Zeit, verhindert aber viel Frustration. Auch bei Ablehnungen hilft Transparenz: Wenn nachvollziehbar wird, warum etwas nicht möglich ist – rechtliche Vorgaben, Haushaltsrestriktionen, konkurrierende Prioritäten etc. – entsteht zwar nicht zwingend Zustimmung, aber zumindest Verständnis. Ein Kulturstadtrat in einer mittleren Stadt führte eine einfache Regel ein: Jeder Förderantrag erhält innerhalb von zwei Wochen eine erste Rückmeldung – auch wenn die endgültige Entscheidung noch dauert. Diese kleine Maßnahme verringerte die Zahl der Beschwerden erheblich, da deutlich wurde, dass das Anliegen bearbeitet wird.

**Verfahren partizipativer gestalten:** Beteiligung darf kein Feigenblatt sein. Wenn Museen eingebunden werden, muss klar sein: Was kann tatsächlich beeinflusst werden? Wo liegen Grenzen? Was ist bereits entschieden? Scheinbeteiligung frustriert mehr als gar keine Beteiligung. Wo echte Gestaltungsspielräume bestehen, sollten sie genutzt werden. Gerade bei strategischen Fragen – etwa der Entwicklung von Förderrichtlinien oder kulturpolitischen Konzepten – können Museen wertvolle Expertise einbringen.<sup>3</sup>

**Regelmäßige Formate etablieren:** Statt nur in Krisensituationen zu kommunizieren, helfen feste Austauschformate: ein halbjährliches Treffen aller Museumsleitungen mit dem Kulturstadtrat, ein Jour fixe mit einzelnen Häusern oder thematische Werkstattgespräche. Solche Formate schaffen Vertrauen und ermöglichen strategische Gespräche jenseits akuter Problemlagen.

**Übersetzungsleistung erbringen:** Verwaltung kann eine wichtige Brückenfunktion zwischen Museen und Politik übernehmen. Sie kann helfen, fachliche Bedarfe politisch verständlich zu machen und umgekehrt politische Prioritäten nachvollziehbar zu vermitteln. Diese Übersetzungsarbeit ist anspruchsvoll, aber sie ist zentral für funktionierende Kulturpolitik.<sup>4</sup>

## Was kann Politik tun?

Kommunalpolitiker:innen, die sich für Kultur engagieren, leisten unter oft schwierigen Bedingungen wichtige Arbeit für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Diese Verantwortung verdient Respekt. (Kultur-)Politik kann unter anderem Folgendes tun:

**Rahmen setzen und Prioritäten klären:** Politik kann nicht alle Probleme lösen, aber sie kann Orientierung geben. Welche kulturpolitischen Ziele werden verfolgt? Wo liegen Schwerpunkte? Was ist unter knappen Ressourcen realistisch? Klare Prioritäten sind unbequem, weil sie Verzicht bedeuten. Aber sie schaffen Planbarkeit und verhindern, dass Museen in permanenter Unsicherheit arbeiten. Der Soziologe Andreas Reckwitz beschreibt die Gegenwart als Phase, in der viele gesellschaftliche Illusionen brüchig werden. Gerade deshalb braucht es politische Akteur:innen, die realistische Erwartungen formulieren und kommunizieren.<sup>5</sup>

**Langfristigkeit ermöglichen:** Kurzfristige Projektförderungen mögen flexibel erscheinen, für Museen sind sie oft problematisch. Daueraufgaben – Sammeln, Bewahren, Vermitteln – brauchen verlässliche Strukturen. Politik kann helfen, indem sie mehrjährige Zusagen ermöglicht, Förderungen verstetigt und institutionelle Absicherung stärkt. Dies kann bedeuten, bewusst Schwerpunkte zu setzen: Weniger Förderempfänger, dafür aber eine nachhaltigere, verlässlichere Unterstützung, die echte Entwicklung ermöglicht, statt lediglich kurzfristige „Projektitis“ zu fördern.

**Dialogstrukturen institutionalisieren:** Politik kann dafür sorgen, dass Austausch nicht zufällig geschieht, sondern strukturell verankert wird. Kulturbörsen, regelmäßige Kulturkonferenzen, moderierte Verständigungsverfahren oder strategische Planungsprozesse schaffen Räume für Verständigung. Entscheidend ist dabei, dass solche Formate nicht nur symbolisch sind, sondern echten Einfluss ermöglichen. Die Politikwissenschaftlerin Renate Mayntz hat darauf hingewiesen, dass Steuerung in komplexen Gesellschaften zunehmend kooperativ und netzwerkorientiert organisiert werden muss – Kulturpolitik lässt sich heute immer weniger hierarchisch „durchsteuern“.<sup>6</sup>

**Wertschätzung zeigen:** Politik hat symbolische Macht. Ein Besuch im Museum, öffentliche Anerkennung musealer Arbeit oder die Einbindung in stadtpolitische Debatten signalisieren: Museen sind wichtig. Das klingt banal, ist aber wirksam – gerade in Zeiten, in denen Museen oft „leiser“ arbeiten als andere Kultureinrichtungen.

**Instrumente, die helfen**

Neben diesen allgemeinen Handlungsoptionen gibt es konkrete Instrumente, die die Zusammenarbeit strukturell verbessern können:

**Kulturentwicklungsplanung als Verständigungsraum:** Kulturentwicklungsplanung ist mehr als ein Maßnahmenkatalog. Sie ist ein strukturierter Raum, in dem Politik, Verwaltung und kulturelle Akteur:innen gemeinsam über Ziele, Bedarfe und Prioritäten diskutieren können. In Brandenburg zeigt das Beispiel Neuruppin<sup>7</sup>, dass solche Prozesse helfen, Konflikte zu

versachlichen, gemeinsame Wissensgrundlagen zu schaffen und Entscheidungen transparenter zu machen. Entscheidend ist: Kulturentwicklungsplanung ersetzt politische Entscheidungen nicht, aber sie bereitet sie besser vor – und macht sie nachvollziehbarer. Dabei gewinnen zunehmend partizipative und dialogorientierte Methoden an Bedeutung, die unterschiedliche Perspektiven systematisch einbinden.<sup>8</sup> Kulturentwicklungsplanung kann so zur „Starthilfe transformativer Kulturpolitik“ werden, indem sie nicht nur bestehende Strukturen beschreibt, sondern Veränderungsprozesse aktiv gestaltet.<sup>9</sup>

|                       |                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prioritäten</b>    | <b>LEITZIEL: AGILE KULTURVERWALTUNG AUF DEN WEG BRINGEN</b>                                                                                                                                                                           |
|                       | Status des aktuellen „Sachgebiets Kultur“ angemessen anpassen hin zu einem „Kulturamt“                                                                                                                                                |
|                       | Transparenz und Schnittstellen herstellen über vorhandene (und zukünftige) Strukturen sowie Aufgaben, Funktionen und Angebote der Kulturverwaltung                                                                                    |
| <b>Erster Schritt</b> | Entscheidung für ein „Kulturamt“ und ob der Tourismus eine Schnittstelle in der (Kultur-)Verwaltung findet. In jedem Fall bessere Abstimmung der Veranstaltungsplanung, des Marketings, der Prozesse und Klärung von Zuständigkeiten. |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prioritäten</b>    | <b>LEITZIEL: KULTURFÖRDERUNG, FÖRDERMITTELMANAGEMENT UND FÖRDERBEDARFE AN NEUE RAHMENBEDINGUNGEN ANPASSEN</b>                                                                                                                        |
|                       | Entbürokratisierung und Flexibilisierung der Bewilligungsverfahren > Professionelles Fördermittelmanagement einrichten                                                                                                               |
|                       | Konzeptförderung: Erarbeitung und begleitete Umsetzung von Strategien für Digitalität, Marketing (inkl. Social Media), Kultur und Tourismus, kulturelle Teilhabe und Diversität, Stadtmarke, Großprojekte (z. B. 250 Jahre Schinkel) |
|                       | Orte für informelle Zusammenkünfte (Jugendclubs, Bars, [Spiele-]Cafés etc.) sowie Projektbudgets zur selbstorganisierten Verwendung ermöglichen                                                                                      |
| <b>Erster Schritt</b> | Sicherung der Kulturförderung, insbesondere für postpandemische Zeiten, und Überarbeitung der Fördermittelbedingungen                                                                                                                |
|                       | Professionelles Fördermittelmanagement einführen                                                                                                                                                                                     |

|                       |                                                                                                                       |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prioritäten</b>    | <b>LEITZIEL: DEN KULTURBEIRAT KOMMUNIKATIV UND KOOPERATIV NEU AUSRICHTEN</b>                                          |
|                       | Ziele (neu) definieren, mutig die Stimme heben, eigene Impulse einbringen                                             |
|                       | Kompetenzen des Kulturbeirats für Förderentscheidungen/Fördermittelbedingungen nutzen, eigene Projekte initiieren     |
| <b>Erster Schritt</b> | Den Kulturbeirat durch Transparenz – auch digitale Sitzungen – für mehr Partizipation öffnen und zukunftsfest machen. |

Ausschnitt aus dem Abschlussbericht der KulturStrategie 2030 der Fontanestadt Neuruppin. Die Strategie wird seit mehreren Jahren erfolgreich umgesetzt.



**Kulturbeiräte neu denken:** Viele Kommunen haben Kulturbeiräte, deren Funktion aber oft unklar bleibt: Beraten sie? Legitimieren sie? Entscheiden sie mit? Diese Unklarheit führt zu Enttäuschungen. Besser ist es, Rollen explizit zu klären. Ein Beirat kann wertvolle Expertise einbringen – wenn seine Funktion definiert und seine Einbindung kontinuierlich ist. Kulturbeiräte sollten nicht nur bei Konflikten aktiviert werden, sondern strategisch eingebunden sein. Museen können hier mit ihrer Expertise eine wesentliche Rolle einnehmen.<sup>10</sup>

**Ziel- und Leistungsvereinbarungen:** Gerade bei größeren Häusern können Zielvereinbarungen zwischen Museum und Träger helfen, Erwartungen zu klären und Leistungen nachvollziehbar zu machen. Was soll das Museum erreichen? Mit welchen Ressourcen? Wie wird Erfolg gemessen? Solche Vereinbarungen schaffen Transparenz auf beiden Seiten – und verhindern unrealistische Erwartungen.

**Evaluation und gemeinsame Wissensgrundlagen:** Entscheidungen sollten nicht „aus dem Bauch heraus“ getroffen werden, sondern auf Grundlage nachvollziehbarer Informationen. Wie entwickeln sich Besuchszahlen? Welche Bevölkerungsgruppen werden erreicht? Wo liegen Bedarfe? Wo funktioniert Zusammenarbeit gut, wo nicht? Regelmäßige Evaluationen schaffen gemeinsames Wissen und helfen, Debatten zu versachlichen. Konzeptbasierte Kulturpolitik bedeutet nicht bürokratische Überregulierung, sondern transparente Entscheidungsgrundlagen, die kulturelle Teilhabe systematisch berücksichtigen. Diese muss selbstverständlicher Bestandteil von Kulturpolitik und -förderung werden.<sup>11</sup>

### Gerade unter Druck gilt: mehr Kommunikation, nicht weniger

Die gegenwärtigen gesellschaftlichen Transformationsprozesse erhöhen den Druck auf alle Beteiligten. Museen, Verwaltung und Politik bewegen sich in Situationen wachsender Unsicherheit und widersprüchlicher Anforderungen. Gerade deshalb besteht die Versuchung, Kommunikation zu reduzieren, Beteiligung zu verkürzen und Entscheidungen stärker hierarchisch zu treffen. Kurzfristig mag das effizient erscheinen. Langfristig führt es jedoch zu Vertrauensverlusten, Frustrationen und einer Schwächung kultureller Kooperationen.

Dabei zeigt sich in der Praxis immer wieder: Wo Verständigung funktioniert, werden auch schwierige Situationen besser bewältigt. Das Museum, das seine Bedarfe nachvollziehbar kommuniziert. Die Verwaltung, die transparent macht, warum Entscheidungen dauern. Die Politik, die Prioritäten klärt, statt zu verschleiern.

Verständigung ist dabei kein Selbstzweck. Sie ist Voraussetzung dafür, dass Museen ihre gesellschaftlichen Aufgaben erfüllen können. Und sie ist eine Investition in Vertrauen, in Beziehungen, in langfristige Handlungsfähigkeit. Besonders in Zeiten gesellschaftlicher Unsicherheit wird deutlich, dass kulturelle Infrastruktur nicht allein aus Gebäuden und Sammlungen besteht. Sie besteht ebenso aus Kommunikationsfähigkeit und kooperativen Beziehungen.

Die E-Mail muss nicht Freitagabend kommen. Die Entscheidung kann vorbereitet statt verkündet werden. Das Beteiligungsverfahren kann echten Einfluss ermöglichen. All das ist möglich – wenn alle Beteiligten bereit sind, Zusammenarbeit nicht als lästige Pflicht, sondern als zentrale Voraussetzung zukunftsfähiger Kulturpolitik zu verstehen. Denn am Ende profitieren alle: Museen, die sich gehört fühlen, Verwaltungen, die auf tragfähige Beziehungen bauen können, Politik, die legitimierte Entscheidungen trifft. Und vor allem: eine Stadtgesellschaft, die auf funktionierende kulturelle Infrastruktur zählen kann.

1 Vgl. Niklas Luhmann, Soziale Systeme, Frankfurt am Main 1984.

2 Vgl. Patrick S. Föhl, Suse Klemm, Zurück in die Zukunft. Überlegungen zu einer transformativen Kulturpolitik im Zyklus von Erschaffen, Bewahren und Entschaffen, in: Anna Blach et al. (Hg.), Kultur:Wandel – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis, Bielefeld 2023, 47–54.

3 Vgl. Patrick S. Föhl, Kulturentwicklungsplanung als Starthilfe transformativer Kulturpolitik. Ein Rück- und Ausblick, in: Johannes Crückeberg et al. (Hg.), Handbuch Kulturpolitik, Wiesbaden 2023.

4 Vgl. Patrick S. Föhl, Gernot Wolfram, Robert Peper, Cultural Managers as ‚Masters of Interspaces‘ in Transformation Processes – a Network Theory Perspective, in: Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy, Vol. 2, 2016/1, 17–49.

5 Vgl. Andreas Reckwitz, Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne, Berlin 2019.

6 Vgl. Renate Mayntz, Über Governance. Institutionen und Prozesse politischer Regelung, Frankfurt am Main 2009.

7 Eine für die Stadt erarbeitete Kulturentwicklungskonzeption wurde und wird erfolgreich umgesetzt. Aus ihr ist unter anderem ein engagierter Kulturbeirat hervorgegangen: <https://www.neuruppin-erleben.de/kulturbeirat> und [https://www.neuruppin-erleben.de/fileadmin/user\\_upload/Kulturstrategie/Kulturstrategie\\_2030\\_Fontanestadt\\_Neuruppin.pdf](https://www.neuruppin-erleben.de/fileadmin/user_upload/Kulturstrategie/Kulturstrategie_2030_Fontanestadt_Neuruppin.pdf).

8 Vgl. Patrick S. Föhl, Marco Zöller, Neue Methoden in der Kulturentwicklungsplanung. Entwicklungen, Bedarfe und Beispiele, in: Lorenz Pöllmann et al. (Hg.), Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis. Loseblattsammlung, Nr. 97/2025, 15–37.

9 Vgl. Föhl 2023.

10 Vgl. Patrick S. Föhl, Alexandra Künzel, Kulturbeiräte als lebendige Gefäße kooperativer Demokratie. Formen, Potenziale und Herausforderungen, in: Lorenz Pöllmann et al. (Hg.), Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis. Loseblattsammlung, Nr. 89/2025, 21–45.

11 Vgl. Norbert Sievers, Patrick S. Föhl, Neue Kulturpolitik und neue Kulturförderung. Anmerkungen zu einem un abgeschlossenen Prozess, in: Institut für Kulturpolitik (Hg.), Jahrbuch für Kulturpolitik. Thema: Neue Kulturförderung, Essen 2015, 17–35.

# Traumberuf Museumsleitung?!

Birgit Klitzke, Marius Krohn und Julika Ziegenhagen im Gespräch

Wir haben zwei brandenburgische Museumsleiterinnen und einen Museumsleiter gebeten, sich unseren Fragen zu ihrer Arbeit im Museum zu stellen. Im Gespräch finden Sie hier Birgit Klitzke, Jahrgang 1961, Leiterin des Stadtmuseums Eberswalde, Marius Krohn, Jahrgang 1980, Leiter des Industriemuseums Brandenburg an der Havel und Julika Ziegenhagen, Jahrgang 1989, Leiterin des Barnim Panoramas in Wandlitz. Sie berichten, auf welchen Wegen sie zu ihrer Leitungsposition gekommen sind, welchen Herausforderungen sie gegenüberstanden und welchen sie sich heute gegenübersehen. Sie berichten aber auch, was sie an ihrer Arbeit lieben und was ihr Antrieb ist, sich für ein Museum zu engagieren.

## Museumsverband:

**Beschreiben Sie bitte Ihren Weg ins Museum. War dieser gradlinig, haben Sie Umwege genommen, was waren Ihre Erwartungen an den Beruf?**

**Birgit Klitzke:** Nach dem Abschluss meiner Berufsausbildung zum Baufacharbeiter mit Abitur begann ich zunächst ein Studium des Bauwesens an der Ingenieurhochschule Wismar, das ich jedoch auf eigenen Wunsch vorzeitig beendete. Anschließend war ich als leitende Mitarbeiterin für die Programmgestaltung in der Kontrollstelle für das bezirkliche Jugendherbergswesen in Neubrandenburg tätig. In dieser Zeit engagierte ich mich ehrenamtlich im Jugendklub „Heinrich Schliemann“, der am Museum Neubrandenburg angegliedert war. Dort nahm ich an archäologischen Grabungen in der Region teil, die mein Interesse für die Vor- und Frühgeschichte weckten. Der Direktor des Museums Dr. Volker Schmidt empfahl mir daraufhin ein Studium der Museologie. Ein Praktikum am Neubrandenburger Museum legte schließlich die Grundlage für mein Studium der Museologie in Leipzig. Über die Absolventenlenkung kam ich nach Eberswalde und wurde als Leiterin des Forstmuseums eingesetzt. Zuvor hatte ich über das Thema „Forstmuseum“ (Sammlungsplan) in meiner Abschlussarbeit geschrieben. 1988 kam es zur Angliederung der „Abteilung Forstmuseum“ an das Stadt- und Kreismuseum Eberswalde, wo ich später als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig

war. Im Jahr 2016 übernahm ich die Leitung des Museums Eberswalde. Mein Weg ins Museum war also nicht gradlinig, aber rückblickend kann ich sagen, dass es die richtige Entscheidung für mich war. Meine Erwartungen an den Beruf haben sich erfüllt: Ich konnte mich intensiv mit spannenden Themen der Stadt- und Regionalgeschichte beschäftigen und die Entwicklung des Museums Eberswalde aktiv mitgestalten.

**Marius Krohn:** Mein Interesse an der Geschichte wurde sicher durch die Zeit der demokratischen Revolution in der DDR geprägt. Mein Vater engagierte sich in meiner Heimatstadt Neuruppin im Neuen Forum und vor unserem Fernseher verfolgten estnische Jugendliche fassungslos das Vorgehen der sowjetischen Panzer gegen die Demokratie- und Unabhängigkeitsbewegung in ihrer Heimat. Ich habe mein Abitur am damals neu gegründeten Evangelischen Gymnasium in Neuruppin abgelegt, das mitten auf einem von den Sowjets verlassenen Kasernenareal in Bürocontainern untergebracht war – auch das machte uns Schüler\*innen jeden Tag deutlich, dass wir nicht in „normalen“ Zeiten lebten. Da es in meinem Umfeld so gut wie niemanden gab, der in der Bundesrepublik sozialisiert worden war, konnte mir auch niemand belastbare Ratschläge für unsere Zukunft geben. So entschied ich mich aus reinem Interesse für das Geschichtsstudium, ohne zu wissen, was ich damit später anfangen würde – immerhin zeigte mir das Beispiel Helmut Kohl, dass man mit diesem Studium auch Bundeskanzler werden konnte. Meine Versuche, den historischen Rahmen der Mark Brandenburg zu verlassen, scheiterten an den Universitäten, bei denen ich mich bewarb. Nur in Berlin konnte ich meine favorisierte Fächerkombination studieren: Neuere/Neueste Geschichte und Germanistische Linguistik. Während des Studiums begann ich als Dekorateur zu arbeiten und angesichts der ungewissen Zukunftsaussichten nahm diese Arbeit immer größeren Raum ein und ich dachte darüber nach, in diesen Beruf zu wechseln. Die meisten Dekorateurskolleg\*innen waren ebenfalls Quereinsteiger\*innen, denen man mehr und mehr anmerkte, dass sie sich doch nach ihrer ursprünglichen Passion sehnten. Es fiel ihnen aber schwer, dort wieder Fuß zu fassen. Bevor ich an diesen Punkt gelangte, entschied ich mich, mein Studium doch zu beenden – obwohl mir immer noch nicht klar

war, wozu. Ich sah mich als wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem Archiv, der Stasiunterlagenbehörde, der Stiftung Aufarbeitung oder in einer ähnlichen Institution. Nach dem Studium ging es dann überraschend gradlinig weiter. Ich war für den wissenschaftlichen Teil einer Ausstellung zu kolonialistischen Straßennamen in Berlin-Wedding zuständig und bewarb mich von dort auf ein Volontariat im Brandenburger Stadtmuseum. Damals bewarben sich nach Erzählungen des Museumsdirektors Dr. Hans-Georg Kohnke über 200 Kolleg\*innen auf diese Stelle – heute unvorstellbare Zahlen. Das Volontariat ist ein Kapitel für sich und endete damit, dass ich an das Industriemuseum Brandenburg an der Havel „ausgeliehen“ wurde. Dort wurde ich dann wissenschaftlicher Mitarbeiter und absolvierte den Museumsmanagement-Lehrgang der Freien Universität zu Berlin, sodass ich schließlich 2015 die Museumsleitung von Sieglinde von Treskow übernahm. So zusammengefasst liest sich der Weg recht gradlinig, ich kann aber sagen, dass ich an einigen Weggabelungen durchaus in Versuchung war, in andere Richtungen abzubiegen. Die Arbeit im und am Industriemuseum ist jedenfalls kein gerader Weg, sondern eher wie ein gewundener Weg durchs Gebirge, bei dem man nie weiß, was hinter der nächsten Biegung kommt.

**Julika Ziegenhagen:** Mein Weg ins Museum war ehrlich gesagt alles andere als gradlinig. Ich habe Agrar- und Gartenbauwissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin studiert und bereits während des Studiums im Labor gearbeitet. Während der Coronapandemie wurde allerdings schnell klar, dass sich meine damalige Arbeit kaum mit meiner familiären Situation vereinbaren ließ: Im Labor war kein Homeoffice möglich, gleichzeitig hatte ich einen Erstklässler und ein Kindergartenkind zu Hause. Obwohl mein Mann versuchte, im Homeoffice zu arbeiten, war das kein Dauerzustand. Ich habe mich deshalb entschieden, zu kündigen, mein Masterstudium fortzuführen und mich parallel um die Kinder zu kümmern. Kurz darauf wurde die Stelle der Museumsassistentin im Agrarmuseum ausgeschrieben. Da ich gebürtige Wandlitzerin bin und bereits meine Urgroßeltern in Wandlitz gelebt haben, war schon immer eine enge persönliche Verbindung zum Museum vorhanden. Ich kannte es bereits aus meiner Kindheit. Als ich die Stelle antrat, hätte ich allerdings nie gedacht, dass ich eines Tages die Museumsleitung übernehmen würde. Zwar brachte ich fachliches Wissen aus den Agrarwissenschaften mit, hatte aber keinerlei Ausbildung im musealen Bereich. Deshalb folgten viele Weiterbildungen und gleichzeitig auch die persönliche Erkenntnis, dass genau diese Kombination aus Agrarwissenschaft und Museumsarbeit unglaublich gut zu mir passt und mir sehr viel Freude bereitet. Als schließlich die Stelle der

Museumsleitung ausgeschrieben wurde, habe ich mich kurzentschlossen beworben. Und heute sitze ich hier – ohne diese Entscheidung auch nur einen einzigen Tag bereut zu haben.

#### **MVB:**

**Was begeistert Sie an Ihrer Arbeit am meisten und war das schon zu Beginn Ihrer Museumskarriere so?**

**Klitzke:** Mich begeistert bis heute die Vielfalt des Berufs. Die Aufgaben sind sehr abwechslungsreich und verlangen neben fachlichem Wissen und Kreativität manchmal auch Kompromissbereitschaft und Durchhaltevermögen. Nach über 40 Jahren Museumsarbeit in Eberswalde weiß ich, dass uns auch künftig die Themen und Geschichten nicht ausgehen werden. Besonders berührt es mich, wenn es uns gelingt, Besucherinnen und Besucher für die eigene Geschichte zu begeistern.

**Krohn:** Ich kann mich Birgit Klitzke nur anschließen: Die Arbeit im Museum ist sehr vielfältig und eine Aufgabe, die nicht um 16 Uhr mit dem Feierabend endet. Das gilt nicht nur für die Museumsleitung. Mich begeistert die Möglichkeit, mit unserer Arbeit in den Austausch mit der Öffentlichkeit zu treten. Es ist immer wieder erfüllend, wenn es gelingt, dem Publikum die Auswirkungen der Geschichte auf unsere Gegenwart deutlich zu machen – und hin und wieder scheint auch die Hoffnung auf, dass sich aus dieser Erkenntnis lernen lässt. Das Ziel, aus der Geschichte zu lernen, warum unsere Gegenwart ist, wie sie ist, hatte ich schon zu Beginn meines Studiums – und wahrscheinlich schon davor. Mir war nur nicht so klar, dass sich das mit der Arbeit in einem Museum erreichen lässt.

**Klitzke:** Die Möglichkeit, Geschichte anhand von Objekten lebendig werden zu lassen und sie für Besucherinnen und Besucher verständlich und erlebbar zu machen, hat auch mich immer fasziniert. Schon zu Beginn meiner Museumskarriere war das so.

**Ziegenhagen:** Die unglaubliche Vielseitigkeit meiner Arbeit ist auch bei mir definitiv das, was mich am meisten begeistert. Kein Tag gleicht dem anderen. Die Arbeit ist geprägt von Kreativität, gleichzeitig aber auch von täglichen Herausforderungen, für die immer wieder neue Lösungen gefunden werden müssen. Gerade diese Kombination macht für mich den großen Reiz aus. Und ja – ich glaube, das habe ich tatsächlich schon sehr früh gespürt. Da ich ursprünglich aus der Landwirtschaft komme, sind mir im Laufe der Zeit viele Unterschiede, aber vor allem auch viele Gemeinsamkeiten zwischen beiden Berufsfeldern aufgefallen. Wer Landwirtschaft betreibt, tut dies meist aus tiefer

Überzeugung, mit sehr viel Herzblut und weit über einen klassischen Achtstundentag hinaus. Es ist nicht einfach nur ein Beruf, sondern vielmehr eine Lebensaufgabe. Ganz ähnlich empfinde ich die Arbeit im Museum. Man kann diesen Beruf eigentlich nur wirklich gut ausüben, wenn man voll hinter dem steht, was man macht. Nur dann gelingt es, die eigene Begeisterung, die Faszination und die Liebe zum Beruf an andere Menschen weiterzugeben. Frei nach dem Motto: Ganz oder gar nicht.

**MVB:**

**In der Zeit, in der Sie die Museumslandschaft Brandenburg kennen: Was ist im Wandel und was bleibt konstant? Gab es aus Ihrer Sicht große Brüche oder einschneidende Veränderungen?**

**Klitzke:** Zu den großen Brüchen in der brandenburgischen Museumslandschaft zählt für mich eindeutig die politische Wende und die Zeit der Nachwendejahre. Der Beruf der Museologin bzw. des Museologen fand im wiedervereinten Deutschland zunächst keine fachliche Anerkennung. Die Gleichwertigkeit der Bildungsabschlüsse wurde erst Mitte der 1990er-Jahre durch das Sächsische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst festgestellt. Im Jahr 1995 erhielt ich den Bescheid, den akademischen Titel „Diplom-Museologin (FH)“ führen zu können. Nach der Wende war die Zukunft vieler Museen ungewiss. Auch im Museum Eberswalde erhielten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunächst befristete Verträge. Diese Situation war in vielen Museen ähnlich. Für die Museumsmitarbeiter\*innen stellte sich die Frage, ob ihre Einrichtung überhaupt erhalten blieb. Um die Zukunft des Museums Eberswalde zu sichern, wurde 1993 der Verein für Heimatkunde gegründet, der seitdem das Ziel hat, das Museum zu unterstützen und seine Weiterentwicklung zu fördern. Gleichzeitig brachte die Zeit nach der Wende auch neue Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten mit sich. Im Land Brandenburg entstanden zahlreiche neue Museen, darunter Industriedenkmäler und Heimatstuben. Durch Förderprogramme eröffneten sich neue Möglichkeiten zur Sanierung und Modernisierung von Museumsgebäuden. Zudem wurde 1990 der Museumsverband des Landes Brandenburg neu gegründet, der seitdem wieder eine wichtige Anlaufstelle und Interessenvertretung für die Museen im Land darstellt.

Für das Museum Eberswalde gab es natürlich nach der Wendezeit noch weitere wichtige Entwicklungen bzw. Meilensteine, zum Beispiel 1997 den Einzug in das restaurierte Baudenkmal der Adler-Apotheke oder 2024 den Umzug der Sammlungen in ein neues Depot.

**Krohn:** Mir fällt bei dieser Frage zuerst die Coronapandemie ein. Wir wussten von einem Tag auf den anderen nicht mehr, wie es weitergehen wird. Ich habe damals alle Beschäftigten vorsorglich eine Vereinbarung zur Kurzarbeit unterschreiben lassen – jeden einzeln an einem Tisch, der einsam in unserer riesigen Kokillenhalle stand. Noch Anfang März 2020 hatten wir eine große Reisegruppe mit fast 400 Teilnehmenden zu Gast, inklusive Show-Programm und Verköstigung. Wir haben dafür extra neue Tische und Cateringtechnik angeschafft und hatten dann natürlich Angst, dass der Reiseunternehmer die Rechnung nicht würde bezahlen können – was er zum Glück getan hat.

Nachdem die Ansteckungsgefahr einigermaßen einschätzbar war, haben wir die Gelegenheit der zwangsweisen Auszeit genutzt, um lange liegen gebliebene Aufgaben zu erledigen. Unter anderem wurde die gesamte Negativsammlung, darunter rund 25.000 Negative aus dem Bestand der Betriebszeitung, umgelagert, sodass sie seitdem nach und nach gescannt werden kann. Auch das Archiv haben wir in dieser Zeit modernisiert.

Wir haben in diesen Tagen viel Solidarität aus der Bevölkerung erfahren, gleichzeitig war ich aber ziemlich enttäuscht über den Umgang der Politik mit den Museen. Ohne den Museumsverband und seine Handreichungen hätten wir nicht gewusst, wie wir uns verhalten sollten. In den ersten Coronaverordnungen waren zwar Spielhallen und Bordelle aufgeführt, aber keine Museen.

Die langfristigen Auswirkungen der Multikrise aus Corona, Russlands Krieg gegen die Ukraine, unseren eigenen Problemen mit der Hallendecke, der Inflation usw. sind heute noch gar nicht zu benennen. Besonders die Museen in freier Trägerschaft sind in den Krisenzeiten in ihrer Existenz bedroht, aber auch die Museen der öffentlichen Hand sind in Zeiten knapper Kassen einem großen Druck ausgesetzt. In einer Welt, in der die Digitalisierung das Maß aller Dinge ist, ist es den Akteur\*innen in Politik und Verwaltung immer schwieriger zu vermitteln, dass Geschichte auch Sachzeugnisse und physische Räume braucht, um in Gegenwart und Zukunft wirksam sein zu können.

**Ziegenhagen:** Diese Frage kann ich tatsächlich nur bedingt beantworten, da ich mich in der Museumslandschaft erst seit relativ kurzer Zeit bewege. Über einen langfristigen Wandel kann ich daher aus eigener Erfahrung nichts berichten. Was ich aber sehr deutlich wahrnehme, sind die aktuellen Entwicklungen und die großen Herausforderungen, vor denen viele Museen

heute stehen. Insbesondere in punkto Digitalisierung und Social Media. Gleichzeitig habe ich das Gefühl, dass die Museen in Brandenburg dadurch auch enger zusammenrücken. Es gibt viel gegenseitige Unterstützung und einen offenen sowie konstruktiven Austausch. Das empfinde ich als sehr positiv. Trotz aller Veränderungen bleibt aus meiner Sicht aber eine Sache konstant: Museen sind Orte, die Wissen bewahren, Geschichten erzählen und Menschen zusammenbringen.

**Klitzke:** Das kann ich nur bestätigen: Heute gibt es in Brandenburg über 400 Museen – so viele wie nie zuvor. Gleichzeitig stehen diese Einrichtungen vor neuen Herausforderungen, insbesondere im Hinblick auf Finanzierung, Personalentwicklung, Digitalisierung und Partizipation. Konstant geblieben sind jedoch die grundlegenden Aufgaben der Museen: das Sammeln, Bewahren, Forschen, Vermitteln und Ausstellen von Objekten zur Geschichte und Kultur. Ebenso konstant geblieben ist das große Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Brandenburger Museen, das bis heute eine tragende Säule der Museumsarbeit bildet.

**MVB:**

**Welche Herausforderungen und auch Chancen sehen Sie zukünftig auf die Museen und ihre Mitarbeitenden zukommen?**

**Krohn:** Diese Frage lässt sich mit Blick auf die Vielfalt der brandenburgischen Museumslandschaft aus meiner Sicht schwer beantworten. Alle Häuser, gleichgültig in welcher Trägerschaft sie sich befinden oder welche Rechtsform sie haben, sind von der Reduzierung der öffentlichen Förderung bedroht. Es wird in Zukunft immer wichtiger werden, den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb weiter auszubauen – vom Museumsshop über Workshopangebote bis hin zur Vermietung von Räumen und Flächen für Veranstaltungen. Die Einwerbung von Sponsorengeldern wird schon heute erwartet, gestaltet sich aber schwierig, da es nur wenige lokal geführte Unternehmen gibt, die sich im Museumsbereich finanziell engagieren können oder wollen. In Zeiten KI-generierter Antworten auf alle möglichen Fragen wird es immer schwieriger, Verständnis für das wissenschaftliche Arbeiten zu schaffen. Generell scheint es ja immer gleichgültiger zu werden, was tatsächlich wahr und belegbar ist und was (KI-generierte) Fantasie.

**Ziegenhagen:** Hier sehe ich aber auch eine Chance. Museen sind wichtige Orte, an denen fundiertes Fachwissen aus geprüften Quellen vermittelt wird. Gerade in Zeiten von Social Media, der Informationsflut und Fake

News halte ich das für eine unglaublich bedeutende und verantwortungsvolle Aufgabe. Museen können Orientierung geben, Zusammenhänge verständlich erklären und Wissen verlässlich vermitteln – und genau darin sehe ich ihre große gesellschaftliche Bedeutung.

**Klitzke:** Ich denke, dass die großen Herausforderungen, vor denen die Museen stehen, zugleich auch immer Chancen eröffnen. Gesellschaftlicher Wandel, Digitalisierung, veränderte Freizeitgewohnheiten sowie finanzielle und personelle Rahmenbedingungen stellen Museen vor neue Aufgaben. Mitarbeitende müssen zunehmend flexibel arbeiten, neue Kompetenzen entwickeln und stärker vernetzt agieren. Kooperationen mit Schulen, Vereinen und anderen kulturellen Einrichtungen gewinnen dabei weiter an Bedeutung und eröffnen zugleich neue Möglichkeiten der Vermittlung und Teilhabe.

Ein weiteres wichtiges Zukunftsthema ist die Nachwuchsgewinnung. Während in kommunalen Häusern in der Vergangenheit immer wieder praktiziert wurde, dass Personal aus der Verwaltung im Museum eingesetzt wurde, wird es künftig entscheidend sein, gezielt Fachkräfte für die vielfältigen Aufgaben im Museum zu gewinnen. Nur mit Fachpersonal können Museen zukünftig zu lebendigen Orten des Lernens, der Begegnung und des Austauschs weiterentwickelt werden.

**Krohn:** Ich kann Birgit Klitzke nur zustimmen, wenn sie sagt, dass die Fachkräfte die Basis für die immer notwendige Anpassung der Museen an die Erwartungen des Publikums sind und alles dafür getan werden muss, sie in die Häuser zu holen und dort zu halten. Eine gesicherte, mindestens mittelfristige finanzielle Absicherung bildet die Grundlage für jede Museumsentwicklung – auch und vor allem im Zusammenhang mit der bereits angesprochenen Nachwuchsgewinnung. Prekäre Finanzierungen, befristete Arbeitsverträge und Ähnliches erschweren die Gewinnung von Fachkräften und vor allem deren Bindung an das Haus. Zu oft sind brandenburgische Museen nur für Berufseinsteiger\*innen interessant, als Sprungbrett zu besser bezahlten und besser abgesicherten Stellen in anderen Bundesländern.

**Ziegenhagen:** Im Barnim Panorama spielt die Nachwuchsgewinnung derzeit eher eine geringere Rolle. Wir sind ein Team aus acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit einem Altersdurchschnitt von etwa 45 Jahren. Gleichzeitig erhalten wir viele Initiativbewerbungen von jungen Menschen, bis hin zu freiwilligen Praktika von Gymnasiastinnen und Gymnasiasten in den Sommerferien. Auch unserem Förderverein treten zunehmend junge Menschen bei. Darin sehe ich eine



große Chance. Viele junge Menschen erkennen mittlerweile die gesellschaftliche Relevanz von Museen und setzen sich aktiv für sie ein. Umso wichtiger ist es, die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen junger Menschen zu berücksichtigen.

Was die finanzielle Ausstattung angeht, sehe ich künftig auch eine immer größere Herausforderung. Die Haushalte sind zunehmend angespannter, Fördermittel werden gestrichen oder gekürzt. Dabei mangelt es häufig nicht an Kreativität, Potenzial oder Ideen, sondern an den notwendigen Mitteln, Letztere auch umzusetzen – sowohl finanziell als auch personell. Daher spielen neben den Einnahmen durch Tagesbesucher zunehmend auch andere Einnahmequellen eine Rolle. Dazu zählen der Museums-shop, die Weiterentwicklung von profilbildenden Veranstaltungen sowie Vermietungen von Räumen.

#### **MVB:**

**Was würden Sie Kolleginnen und Kollegen mit auf den Weg geben wollen, die gerade ihre Arbeit in einem Museum beginnen oder den Berufswunsch „Museum“ hegen?**

**Klitzke:** Wer gerade seine Arbeit in einem Museum beginnt oder den Berufswunsch hat, im Museum zu arbeiten, kann sich auf eine abwechslungsreiche, anspruchsvolle und schöne Tätigkeit freuen. Gleichzeitig erfordert die Museumsarbeit die Bereitschaft, sich in unterschiedliche Aufgabenfelder einzuarbeiten. Neben klassischen Tätigkeiten wie Sammeln, Bewahren, Ausstellen und Vermitteln gehören heute Digitalisierung und Partizipation sowie zunehmend organisatorische und administrative Aufgaben zum Berufsalltag. Wer sich darauf einlässt, zudem in einem engagierten Team arbeitet, die notwendige institutionelle sowie politische Unterstützung hat, kann in der Museumsarbeit eine echte Lebensaufgabe finden.

**Krohn:** Lebensaufgabe – das ist auch das Wort, das mir dazu zuerst einfällt. Es kommt sicher darauf an, in welchem Museum man arbeitet und in welcher Position, aber generell endet die Arbeit im Museum nie. Man muss dazu bereit sein, jede Tätigkeit zu unterbrechen – wie z. B. das Schreiben dieses „Gesprächs“ –, weil genau jetzt eine andere Aufgabe drängt, z. B. die spontane Begutachtung und gegebenenfalls die Annahme von Sammlungsgut. Dieses Beispiel zeigt aber auch, dass Museen wie das Industriemuseum als wichtige Orte wahrgenommen werden und dass ihnen Vertrauen entgegengebracht wird. Das Museum ist ein Arbeitsplatz mit großer Verantwortung und großem Gestaltungsspielraum.

**Ziegenhagen:** Wer neu in einem Museum beginnt oder davon träumt, in diesem Bereich zu arbeiten, sollte vor allem mutig sein. Mutig, Dinge neu zu denken, kreative Lösungen zu finden und sich den Herausforderungen zu stellen. Museumsarbeit ist ständig im Fluss – neue gesellschaftliche Fragen, digitale Entwicklungen und unterschiedliche Erwartungen des Publikums verlangen Offenheit und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Gerade deshalb ist es wichtig, eigene Ideen einzubringen und keine Angst davor zu haben, auch einmal ungewohnte Ansätze zu verfolgen. Nicht jede Lösung funktioniert sofort, aber oft entstehen aus Experimenten die spannendsten Projekte und nachhaltigsten Erfahrungen. Wer im Museum arbeitet, sollte neugierig bleiben, Verantwortung übernehmen und bereit sein, immer wieder dazuzulernen. Außerdem lebt Museumsarbeit vom Austausch mit Menschen – im Team genauso wie mit Besucherinnen und Besuchern. Kommunikationsfähigkeit, Empathie und die Fähigkeit, Perspektiven zu wechseln, sind daher genauso wichtig wie fachliches Wissen. Und vor allem: Keine Herausforderung scheuen. Gerade in schwierigen Situationen entstehen oft die besten Ideen. Leidenschaft, Kreativität und der Mut zu Veränderungen machen die Museumswelt lebendig und zukunftsfähig.





Birgit Klitzke,  
seit 2016 Leiterin des Museums Eberswalde.



Marius Krohn,  
seit 2015 Leiter des Industriemuseums Brandenburg an der Havel.



Julika Ziegenhagen,  
seit 2025 Leiterin des Barnim Panoramas Wandlitz.



## Museumsarbeit im Ehrenamt

### Der Heimat- und Museumsverein Königs Wusterhausen 1990 e. V.

Ina Schust-Kießling



Aktive Museumsführung

Wo soll man anfangen, wenn Ehrenamt auf Museumsarbeit trifft? Es soll doch keine Tätigkeit und damit auch kein aktives Vereinsmitglied vergessen werden.

Bei uns gehören Verein und Museum untrennbar zusammen. Und das schon von Beginn an. Unser Ziel stand mit der ersten Satzung des Heimatvereins 1990 fest: Wir wollen in ehrenamtlicher Arbeit die Heimatgeschichte für Königs Wusterhausen publizieren und ein Heimatmuseum errichten. 18 Teilnehmerinnen und Teilnehmer fanden sich zur feierlichen Vereinsgründung am 18. Juni 1991 im Bürgerhaus in Königs Wusterhausen zusammen. Wir begannen mit zahlreichen Aktivitäten, die die Grundlage bildeten, unsere Museumsidee umzusetzen – Stadtführungen, Vorträge, regionale Kontakte knüpfen, Exponate sammeln und aufarbeiten und erste Ausstellungen durchführen.

Und endlich: 1995 wurde dem Heimatverein das Untergeschoss im ehemaligen Königlichen Forsthaus, Schlossplatz 7, für eine Dauerausstellung zur Verfügung gestellt. Das war jedoch kein Selbstläufer. Die maßgeblich durch die spätere Museumsleiterin Margitta Berger erarbeitete Ausstellungskonzeption überzeugte die Verantwortlichen in der Stadt. Ihre beruflichen Erfahrungen als Mitarbeiterin im ehemaligen Märkischen Museum in Berlin – positive wie negative – konnte Margitta Berger dabei nutzen. Der Aufbau des Museums selbst wurde von unzähligen Arbeitsstunden der Vereinsmitglieder gestemmt und schon am 4. Mai 1996 konnte die feierliche Eröffnung des Heimatmuseums stattfinden.

Von Beginn an waren und sind Menschen mit unterschiedlichen Interessen in Verein und Museum aktiv. Es sind Bodendenkmalpfleger dabei und es kamen Interessierte hinzu, die archäologische Schulungen besuchten. So konnten zum Beispiel ur- und frühgeschichtliche Funde dokumentiert und aufbereitet werden. Eine ehemalige Bibliothekarin und weitere Vereinsmitglieder begannen, eine regionalgeschichtliche Bibliothek aufzubauen.

Die Führungen wurden und werden von Ehrenamtlichen durchgeführt, die Lehrer oder Lehrausbilder waren, aber auch von Menschen, die aus ganz anderen Berufen kommen und mit viel Freude unser Museum präsentieren. An dieser Stelle soll aber gesagt werden, dass es allein mit den Ehrenamtlichen auf Dauer nicht zu stemmen war, das Museum von Dienstag bis Samstag geöffnet zu halten und die unzähligen Führungen – unter anderem für zahlreiche Schulklassen – durchzuführen. Deshalb sind wir der Stadt und den Stadtverordneten dankbar, dass wir seit einigen Jahren durch eine Aufsichtskraft und eine halbe Pädagogenstelle Unterstützung bekommen haben.

Nach der Außensanierung unseres Museumsgebäudes im Jahr 2001 und der Innensanierung 2006, die mit zahlreichen ehrenamtlichen Arbeitsstunden der Mitglieder, vielen Helferinnen und Helfern sowie Sponsoren umgesetzt wurden, entstand nach und nach unser Museum, das sich heute zu Recht „Dahmelandmuseum“ nennen darf. Auf inzwischen drei Etagen, einem Museumshof und in einem Museumsgarten können die Besucherinnen und Besucher die Geschichte der Region erleben. Das Dahmelandmuseum ist heute eines der größten in ehrenamtlicher Arbeit aufgebauten und geführten Museen im Land Brandenburg.

Die größere Ausstellungsfläche sowie die hinzugekommenen Außenanlagen bedeuten natürlich auch mehr Arbeit. In unserem Verein haben sich verschiedene Arbeitsgruppen gebildet, die für einzelne Bereiche verantwortlich sind. Zurzeit haben wir 81 Vereinsmitglieder, etwa 30 bilden den „harten Kern“ und sind in den verschiedensten Bereichen aktiv.

Auf dem Museumshof und im Garten werden historische landwirtschaftliche Maschinen gezeigt. Die einfache robuste Technik ist noch heute zum größten Teil funktionstüchtig. Gut, dass sich hier handwerklich begabte Mitglieder um die Exponate kümmern und den Garten pflegen. Die Arbeitsgruppe „Backen“ hat sich den Besonderheiten des historischen Backofens gestellt – wofür Rat von einem erfahrenen Bäckermeister eingeholt wurde.

Die Dauerausstellung im Museumshaus wurde und wird sukzessive verbessert. Seit der Eröffnung gab es außerdem 70 Sonderausstellungen zu ganz verschiedenen Themen wie zum Beispiel Bügeleisen, Porzellan, Handarbeiten, Schlösser – Schlüssel – Truhen, Glas, Kräuter & Hexen etc. Im letzten Jahr haben wir in einer Sonderausstellung die Ortsteile von Königs Wusterhausen anhand der dort tätigen Vereine vorgestellt und so die Vielfalt des Ehrenamtes in der Stadt gezeigt. Für die Umsetzung der Ausstellungen ist die Arbeitsgruppe „Museum“ verantwortlich. Zu ihr gehören ausgebildete Museologen und Denkmalpfleger, Restauratoren bzw. Präparatoren sowie technisch versierte und kreative Vereinsmitglieder.

Die seit 2006 bestehende „Galerie unterm Dach“ beherbergte bisher 75 Kunst- und Geschichtsausstellungen. Hier finden auch jährlich mehrere kostenfreie Fachvorträge statt, die von uns organisiert werden.

Die Depots konnten in den letzten Jahren nach und nach neu geordnet werden. Auch die Pflege und Aufbewahrung der ca. 10.000 Exponate fordert großen ehrenamtlichen Einsatz. Unser Archiv ist digital, wir verwenden aber keine spezifische Archiv- bzw. Museumssoftware. Das ist ein Punkt, wo wir als Verein an unsere Grenzen stoßen. Ein Informatiker und ein IT-Experte unter den Mitgliedern sorgen zwar für unsere Webpräsenz sowie die Computertechnik für alle notwendigen Printprodukte, Werbung und Vorträge, jegliche zusätzliche technische Lösung ist aber kosten- und vor allem wartungsintensiv, sodass hier genau abgewogen werden muss. Die ehrenamtlich tätigen Vereinsmitglieder arbeiten zudem alle nach ihren Interessen und Möglichkeiten, was die Einführung sehr spezialisierter Programme erschwert.

Das Dahmelandmuseum versteht sich auch als Anlaufpunkt für alle Geschichtsinteressierten der Region. Die regionalgeschichtliche Bibliothek des Museums bietet dafür gute Recherchemöglichkeiten. Der Heimat- und Museumsverein Königs Wusterhausen 1990 e. V. gibt zudem den jährlich erscheinenden Heimatkalender „Königs Wusterhausen und Dahmeland“ heraus. Verantwortlich dafür ist die „Redaktionsgruppe“ im Verein – natürlich wieder rein ehrenamtlich.

Archivierung von  
Exponaten in einem  
der Depots.



Beim Um- und Aufbau der Ausstellung.



Digitale Erfassung von Exponaten.



Mit den Kindern von Vereinsmitgliedern sind wir durch die Ausstellung gegangen, um herauszufinden, was sie gern einmal ausprobieren würden. So entstand in vielen Arbeitsstunden der speziell für die kleinen Gäste eingerichtete Rundgang mit dem Eichhörnchen „Trixi“. Neben den Mitmachstationen gibt es für Kinder aber auch Workshops und vieles andere mehr. Unter anderem sind hier ein ehemaliger Geologe, ein Philatelist und eine frühere Freizeitpädagogin ehrenamtlich aktiv. Sie geben ihr Wissen aus Berufserfahrung und Hobby an die Kinder weiter.

Wir freuen uns natürlich immer über neue Mitglieder. Wir bitten alle Interessierten zunächst einmal vorbeizukommen und zu schauen, ob es passt, bevor sie in den Verein eintreten. Das Engagement ist sehr unterschiedlich: Manche Menschen wollen sich zum Beispiel ganz konkret nur bei Festen beteiligen und andere möchten passives Mitglied sein und durch ihren Mitgliedsbeitrag unterstützen. Für uns ist das in jedem Fall eine wertvolle Hilfe.

Jedes neu gewonnene Mitglied, sei es über Mundpropaganda oder durch die Praktika für Studierende und Schulkinder, bringt Ideen und Fertigkeiten mit in den Verein und die Museumsarbeit. Einige Praktikantinnen und Praktikanten sind in den Verein eingetreten, weil ihnen die Mithilfe bei Workshops und Führungen mit den Schulklassen gefallen hat, andere waren bei der Aufarbeitung von Exponaten oder beim Aufbau von Ausstellungen involviert. Derzeit sind 17 Vereinsmitglieder unter 30 Jahre alt. Beim Museumsfest zum 30. Bestehen waren unsere Jugendlichen an den Ständen aktiv. Wir sind zuversichtlich, dass sie und weitere Interessierte das Museum bewahren und weiterentwickeln. Aktuell bieten wir zum Beispiel über unsere Webseite wieder ein Schülerpraktikum an.

Zum Abschluss komme ich zum ersten Absatz des Textes zurück. Gewiss gibt es viele Tätigkeiten, die geleistet werden, um die Museumsarbeit in diesem Umfang zu ermöglichen, die hier nicht explizit genannt wurden. Meist agieren die Personen im Hintergrund und machen nicht viel Aufhebens um ihr Tun. Daher nutze ich die Gelegenheit, allen Ehrenamtlichen, die in den letzten 30 Jahren das Museum mit seinen vielen Facetten mitgestaltet haben, für ihr unermüdliches Engagement zu danken.



## Hüter des Datenschatzes

### Digitalisierung in der Sammlungsarbeit und Anwendungsfälle Künstlicher Intelligenz<sup>1</sup>

Lars Schladitz



Digitalisierung von Glasplatten-Negativen.

Ende 1991 verschickte das Institut für Museumskunde im Auftrag des Dokumentationskomitees von ICOM (CIDOC) erstmals eine Erhebung zum Einsatz des Computers in Museen der Bundesrepublik Deutschland. Demnach arbeiteten gut 31 Prozent der antwortenden Museen mit Computern und verwendeten diese überwiegend für Textdatenbanken und in der Verwaltung.<sup>2</sup> 1993 wurden die Daten erneut abgefragt. Inzwischen gaben bereits 41 Prozent der Museen an, Computer in der Arbeit einzusetzen, wovon zum damaligen Zeitpunkt wiederum 42 Prozent, also etwa 17 Prozent der Gesamtzahl, einen Computer zur Inventarisierung und Dokumentation der Sammlung

verwendeten.<sup>3</sup> Die Digitalisierung der Sammlungsarbeit ist Jahrzehnte nach diesen Erhebungen zu einem vielschichtigen Themenfeld gewachsen. In der letzten Umfrage zum Stand der Digitalisierung der Museen in Deutschland im Jahr 2021 gaben 57,5 Prozent der beteiligten Museen an, eine digitale Inventarisierung mit einer Objektdatenbank zu verfolgen.<sup>4</sup>

In den 385 Millionen gemeldeten Objekten in den Sammlungen liegt ein erheblicher Datenschatz für das digitale Zeitalter. Museen und andere Kulturgut bewahrende Einrichtungen hüten eine große Menge nach wie vor unerschlossener Inhalte. Die spätestens seit

Anfang 2023 rasant zunehmende Verbreitung von Anwendungen sogenannter Künstlicher Intelligenz haben einerseits den Wert dieser Daten als Ressource ansteigen lassen, andererseits eigene Anwendungsfelder im Museum eröffnet. Aber es schwingt auch immer die Frage mit, in welchem Umfang KI menschliche Arbeit im Museum ersetzen wird oder welche Fähigkeiten das Fachpersonal im Museum mitbringen muss, um KI sinn- und verantwortungsvoll einzusetzen.

### **Gekommen, um zu bleiben**

Neben den digital verfügbaren Inhalten und den offensichtlichen Vorteilen für das interne Sammlungsmanagement der Museen steigt auch die Anzahl öffentlich recherchierbarer Sammlungsbestände auf den verschiedenen Plattformen wie der Deutschen Digitalen Bibliothek, Europaea, Museum-Digital oder digiCULT seit Jahren erheblich an. Allein in museum-digital Brandenburg stieg die Zahl der veröffentlichten Objektdatensätze in den letzten zehn Jahren um fast 60.000 Datensätze an.<sup>5</sup> Neben dem Fachpublikum haben auch allgemeine Nutzer:innen die barrierearme digitale Verfügbarkeit von Sammlungen und begleiten dem Fachwissen entdeckt. Kuratierte Onlineausstellungen haben ein neues Feld der Vermittlungsarbeit und eine Ergänzung klassischer analoger Formate eröffnet. Besuche auf den Onlineplattformen sind jedoch längst nicht mehr auf menschlich betätigte Recherchen beschränkt. Sogenannte Webcrawler durchsuchen die Daten im Internet und laden diese automatisch herunter. Öffentlich verfügbare Sammlungsdaten werden bereits weltweit für das Training von KI-Modellen abgerufen. Kulturerbe bewahrende Einrichtungen stehen dadurch heute auch verstärkt in der Verantwortung für die Sicherheit ihrer Daten.

Gleichzeitig haben sich Anwendungen der Künstlichen Intelligenz im Museumsalltag etabliert. Noch fehlen belastbare Studien zur Verbreitung von KI-Anwendungen in den Museen, dennoch sind die Einsatzgebiete naheliegend und vielfältig. Insbesondere Anwendungen im Bereich Kommunikation und Museumsmarketing sind ausgereift und im Museumsalltag angekommen. Der Einsatz von generativen Large-Language-Models (LLM) bei der Verfassung und Bearbeitung von Texten, für Übersetzungsarbeiten und bei Webseitenbearbeitung sind etabliert. Grafikarbeiten wie Logos und Icons sowie zunehmend realistisch klingende Text-to-Speech-Lösungen halten zunehmend Einzug in Aufgabenbereiche, welche bisher zumeist von externen Honorarkräften wie Grafikdesigner:innen und Schauspieler:innen abgedeckt wurden, was diese Berufsfelder unter großen Wandlungsdruck setzt.

Angesichts knapper Haushalte mag bereits ein erhöhter Druck spürbar sein, durch den Einsatz von KI personelle Ressourcen zu ersetzen. Gerade klassische Einstiegsaufgaben wie Korrespondenz und die Aufbereitung von Informationen im Arbeitsfeld des Museums könnten durch KI-Anwendungen bedroht sein. Die Annahme eines Einsparungspotenzials kann sich jedoch als kurz-sichtig herausstellen. Vielmehr sollten KI-Anwendungen das Museumspersonal bei der Bewältigung der täglichen Aufgaben entlasten und zur Effizienzsteigerung beitragen. Im besten Fall bleibt mehr Zeit für die wesentlichen Fachaufgaben und Entscheidungen, während Routinen durch KI-Unterstützung bewältigt werden.

### **Potenziale für die Sammlungsarbeit**

Herausfordernder ist zurzeit noch der Einsatz von KI im Bereich der Sammlungsarbeit. Nur wenige Anwendungen sind auf die fachlichen Anforderungen von Museen zugeschnitten. Oft muss zwischen mehreren Modellen gewechselt werden. Für komplexe fachliche Aufgaben fehlt es häufig an der notwendigen Präzision und Sicherheit. Vom automatisierten Sammlungsassistenten oder Kuratoren sind auch „agentische“ KI-Anwendungen mit höherer Autonomie noch weit entfernt. Dennoch können KI-Anwendungen als Unterstützung in der Sammlung einen wertvollen Beitrag leisten. Sie entlasten das verantwortliche Personal, indem zeitintensive, repetitive Aufgaben von solchen Anwendungen übernommen werden können, während Kreativität und fachliche Hoheit in den Händen des verantwortlichen Museumspersonals verbleiben.

Insbesondere kleinere bis mittlere Museen werden voraussichtlich noch Jahre, möglicherweise Jahrzehnte mit konventionellen Methoden der Digitalisierung mit der digitalen Erfassung ihrer Bestände beschäftigt sein. KI-Anwendungen können insbesondere helfen, die Anreicherung der Datenbank mit Metadaten und kontrollierten Vokabularen zu unterstützen. Hierfür benötigt es einen multimodalen Ansatz: Verschiedene KI-Technologien wie maschinelles Sehen, Texterkennung (OCR, Optical Character Recognition) und regelgebundene Textgeneration mittels LLM müssen für eine Arbeitserleichterung im Sammlungsbereich in einer einzelnen, mit Datenbankanwendungen kompatiblen Anwendungsumgebung verknüpft werden.

### Anwendungsbeispiel „Caption Creator“

Gegenwärtig besteht ein großes Anfangspotenzial insbesondere bei zweidimensionalen Sammlungsobjekten, etwa Fotografien und Archivalien. Von diesen kann in relativ kurzer Zeit, zumeist mit einfach verfügbarer Technik, eine große Menge an Digitalisaten angefertigt werden. Die Aufbereitung der Daten für die Verwendung in der Datenbank mit passenden Metadaten ist hingegen sehr zeitaufwendig. Hier ist ein lohnendes Einsatzfeld für multimodale KI-Technologien. Die Museumsfabrik Pritzwalk hat Ende 2025 in diesem Sammlungsbereich gemeinsam mit den Projektpartnern Kreativköpfe (Potsdam) und Invisible Room (Berlin) durch das Projekt „Caption Creator“ einen möglichen Workflow erprobt. Es zeigt als Technologie-Demonstrator, wie ein archivarischer Digitalisierungs-Workflow von der Anfertigung des Digitalisates bis zum fertigen Datenbankeintrag aussehen könnte, welche Aufgabenbereiche einer KI übertragen werden können und wo menschliche Kontrolle und Bestätigung notwendig sind. Damit eine spätere Datenbanksuche erfolgreich ist, müssen neben den Metadaten wie Fotograf:in, Aufnahmezeitpunkt, Bildgröße und Art der Fotografie auch eine Bildbeschreibung, normierte Schlagworte und eine Transkription möglicher Beschriftungen erfasst werden. Für den Demonstrator wurden 518 DDR-zeitliche Pressefotos aus dem Archiv des Museums jeweils mit Bildseite und beschrifteter Rückseite, also 1.036 Bilder, eingescannt – eine Aufgabe, welche auf absehbare Zeit in menschlicher Hand bleiben wird.

Der Demonstrator soll einen möglichst effizienten, realistischen Workflow für die Fotodigitalisierung darstellen, wobei der Großteil der Arbeit in einer einzigen Arbeitsumgebung stattfindet und ein aufwändiger Wechsel zwischen verschiedenen Ein- und Ausgabeinterfaces entfällt. Im dafür entwickelten Softwareprototypen, dem „Caption Creator“, werden alle Digitalisate zeitgleich als Stapel eingepflegt. Die Inventarnummer der Fotografie wurde vom Museum vergeben und dann anhand der entsprechend vorab vergebenen Dateinamen ausgelesen. Die digitalisierte Vorder- und Rückseite der Fotografie werden durch den Caption Creator in ein KI-Modell geladen. Im Test lief dies online über einen Clouddienst, bei entsprechend leistungsstarker Hardware ist auch eine lokale Berechnung möglich. Durch sogenanntes Prompt-Engineering erhält die KI Anweisungen, wie die Bild- und Textdaten zu behandeln sind. Entsprechend den Grundlagen guter Museumspraxis müssen unklare Feststellungen sowie die berüchtigten „Halluzinationen“ der KI, also ein Hinzufügen plausibel klingender, jedoch faktisch falscher Inhalte, verhindert werden. Die Verwendung eines bereits bestehenden KI-Modells vermeidet die hohen Kosten eines aufwändigen

KI-Trainings, auch wenn hier Abstriche in der Kontrolle über die eingesetzten Daten in Kauf genommen werden müssen.

Für die generative Bildbeschreibung und die Vergabe passender Schlagwörter wurde daher besonderes Augenmerk auf Präzision und Sicherheit sowie die Verwendung kontrollierter Vokabulare gelegt. Das Modell analysiert durch maschinelles Sehen den Bildteil und beschreibt diesen möglichst neutral mit gesicherten Informationen. Standardisierte Schlagwörter und ein Objektname werden für die Datenbank bereitgestellt. Die schriftlichen Kommentare auf der Rückseite, oft Hinweise der Fotograf:innen, wurden automatisch per OCR erfasst und für die Datenbank transkribiert. Diese Informationen werden auch für die Bildbeschreibung herangezogen, sofern eine klare Übereinstimmung besteht. Alle generierten und ausgelesenen Daten werden innerhalb des Caption Creators in passenden Feldern ähnlich einer Inventardatenbank angezeigt. Das Museumsteam überprüft die Ergebnisse in der Ausgabemaske des KI-Tools und markiert sie gegebenenfalls für eine manuelle Überarbeitung. In den ersten Tests waren die Bildbeschreibungen zu 90 Prozent fehlerfrei, bei der Transkription der meist handschriftlich beschriebenen Rückseiten musste bei etwa 50 Prozent der Datensätze nachgebessert werden. Perfekt ist das System also noch nicht. Die KI dient in erster Linie dazu, den Arbeitsprozess durch die generierten Vorschläge zu beschleunigen. Eine menschliche Kontrolle und Nachbearbeitung ist auf jeden Fall notwendig und sollte immer ein Teil des Arbeitsprozesses bleiben. KI-Modelle ohne spezialisiertes Training sind aktuell nicht in der Lage, spezialisiertes Wissen wie historische Kontexte, lokale Eigenheiten oder kunsthistorische Einordnungen vorzunehmen – dies bleibt die Domäne des verantwortlichen Sammlungspersonals.

Die Rechenzeit für Analyse und Generation der Daten betrug für den Test etwa 3,5 Stunden für die Analyse der knapp über 1.000 Bilder sowie die Generierung von Schlagworten und Bildbeschreibungen, also durchschnittlich etwa 13 Sekunden pro Bildseite für die Analyse und Generation von Objektbeschreibung und Schlagworten – ein Zeitwert, der selbst von erfahrenen Objektregistrator:innen nicht erreichbar ist. Die entstehenden Kosten bei externen Clouddiensten werden in der Regel basierend auf dem Kostenplan und den verwendeten AI-Tokens berechnet. Nach der Überprüfung und Korrektur können die formatierten Datenbanksätze direkt aus dem Caption Creator in eine gängige Museums- oder Archivdatenbank übertragen werden. Hierfür müssen KI-Anwendungen mit den üblichen Datenbankstandards und Schnittstellen wie JSON kompatibel sein.



## Anwendung mit Verantwortung

Der große Datenschatz, der in Museumssammlungen liegt, weist den Museen eine besondere Verantwortung zur Wahrung von Datenschutz, Persönlichkeits- und Urheberrechten zu. Die Verarbeitung aller Daten muss daher konform mit der europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ablaufen – eine Herausforderung angesichts der Dominanz US-amerikanischer und chinesischer KI-Modelle. Maximale Datensicherheit bietet ein On-premise-Ansatz – dann bleiben sämtliche Digitaldaten während des gesamten Vorgangs in der gesicherten digitalen Infrastruktur des Museums oder einer übergeordneten Organisation. Dies setzt in den Museen jedoch eine entsprechend leistungsfähige Dateninfrastruktur und Rechenleistung voraus.

Das Projekt demonstriert: Als Unterstützung für das menschliche Museumspersonal steckt enormes Potenzial in den KI-Technologien. Die Technologie tritt dabei als unterstützendes Werkzeug auf, ohne die menschliche Kontrolle und Entscheidungsräume zu reduzieren. Dadurch kann Geschwindigkeit mit gleichbleibender Qualität kombiniert werden. Durch den Einsatz einer einzelnen Softwarelösung mit der Kombination der KI-Anwendung, menschlicher Kontrolle und direkter Anbindung zur Datenbank können in Zukunft Bildarchive schneller erschlossen werden. Eine Anwendung der gleichen Grundsätze wäre auch für klassische Archivalien oder mediale Inhalte wie audiovisuelle Medien möglich.

Voraussetzung für den KI-Einsatz in der Sammlungsarbeit ist ein Verständnis für die Möglichkeiten und Limitationen dieser Technik. Es benötigt konkrete Rahmenbedingungen für den ethisch und rechtlich sicheren Einsatz.

Langfristig können Daten aus den großen Sammlungen der Museen zu einer Präzisierung der Ergebnisse der Arbeit mit KI-Anwendungen beitragen. Für die Entwicklung verlässlicher KI-Modelle abseits großer marktbeherrschender Konzerne benötigt es jedoch eine robuste Infrastruktur, klare ethische Regeln und vor allem kollaborative Ansätze. Für die Entwicklung praktischer Lösungen werden in der Regel mehrere Partner benötigt. Auch ist nach wie vor eine sorgsame Überprüfung nicht nur der faktischen Richtigkeit generierter Ausgaben unabdingbar, denn durch das KI-Training und die dafür genutzten Daten können Gewichtungen hin zu sprachlichen und gesellschaftlichen Vorurteilen (der sogenannte Daten-Bias) zu einem Problem in der Sammlungsarbeit werden. Diesem entgegenzuwirken, benötigt es ebenfalls nach wie vor geschultes Museumspersonal.



Fotoarchiv an der Museumsfabrik Pritzwalk – Abzüge und Negative sind größtenteils noch nicht digital erschlossen.

- 1 Der Artikel basiert auf einem Blogeintrag des Autors: Bildbeschreibung mit Künstlicher Intelligenz für das Fotoarchiv, <https://www.museum-pritzwalk.de/seite/852216/k%C3%BCnstliche-intelligenz-f%C3%BCr-fotoarchive.html>.
- 2 Vgl. Electronic Imaging and the Visual Arts (EVA'94-Berlin)/IT for Culture, Archaeology, Science and History, Berlin 1994, hier Abb. 1, [https://eva-berlin-conference.de/Archiv%20Konferenz%C3%A4nde/EVA\\_Berlin\\_1994.pdf](https://eva-berlin-conference.de/Archiv%20Konferenz%C3%A4nde/EVA_Berlin_1994.pdf)
- 3 Institut für Museumsforschung (Hg.), Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland, Heft 43 1995, 64–67, [https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institut/Institut\\_fuer\\_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat43.pdf](https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institut/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat43.pdf).
- 4 Institut für Museumsforschung (Hg.), Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland, Heft 77.2021, 108–109, <https://ahnp.ub.uni-heidelberg.de/journals/ifmzm/issue/view/6790>.
- 5 Öffentliche Bestände bei Museum-Digital vom 1. Juni 2016: 3.894 Objekte, 1. Juni 2021: 15.752 Objekte, 1. Juni 2025: 30.898 Objekte, 1. Juni 2026: 62.691 Objekte, <https://brandenburg.museum-digital.de/statistics>.



Ralf Uschner,  
seit 1991 Leiter des Mitteldeutschen Marionettentheatermuseums in Bad Liebenwerda.





Romy Werner,  
seit 2004 Leiterin des Heimatmuseums Müllrose.

# Von Menschen aus.gedacht

## Vermitteln in Museen heute

Christine Gerbich



Alt und Jung im Gespräch über Objekte aus Beständen des Museum Utopie und Alltag: Im Rahmen des Projekts „Alltag weckt Erinnerung“ finden regelmäßig Erinnerungscafés mit älteren Menschen mit und ohne Demenz und ihren Pflegenden statt.

Die vom International Council of Museums in Prag 2022 verabschiedete neue Definition beschreibt ein Museum als „nicht gewinnorientierte, dauerhafte Institution im Dienst der Gesellschaft, die materielles und immaterielles Erbe erforscht, sammelt, bewahrt, interpretiert und ausstellt. Öffentlich zugänglich, barrierefrei und inklusiv, fördern Museen Diversität und Nachhaltigkeit. Sie arbeiten und kommunizieren ethisch, professionell und partizipativ mit Communities. Museen ermöglichen vielfältige Erfahrungen hinsichtlich Bildung, Freude, Reflexion und Wissensaustausch.“<sup>1</sup>

Diese Perspektive denkt Museen von den Menschen aus und weist damit der Bildungs- und Vermittlungsarbeit einen ebenso hohen Stellenwert zu wie dem Sammeln, Bewahren und Erforschen kulturellen Erbes. Ihre Arbeit an diese veränderte Sichtweise anzupassen, könnte gerade für mittlere und kleine Museen in Brandenburg angesichts knapper Ressourcen eine Herausforderung darstellen. Aus diesem Grund beschäftigt sich dieser Beitrag mit der Frage, wie der Weg hin zu einer zeitgemäßen kulturellen Bildungs- und Vermittlungsarbeit aussehen könnte.

Eine mögliche Antwort liegt auf der Hand: Es kommt darauf an, wer fragt. Denn Inhalte, Ziele und Methoden musealer Bildungs- und Vermittlungsarbeit sind nicht unbeeinflusst von der Größe, den Beständen, thematischen Schwerpunktsetzungen und sozialräumlichen Kontexten, in denen sich ein Museum befindet. Museumsarbeit in ländlichen Regionen Brandenburgs findet unter anderen Voraussetzungen statt als die in den urbanen Zentren; die zur Verfügung stehenden Ressourcen unterscheiden sich je nach Größe des Hauses und zugrundeliegenden Förderungsstrukturen. Auch sozialstrukturelle und kulturpolitische Konstellationen spielen eine Rolle: Landkreise, die mit den wirtschaftlichen und sozialen Effekten starker Abwanderungsbewegungen konfrontiert sind, arbeiten unter anderen Voraussetzungen als Landkreise im viel zitierten Speckgürtel Berlins. Sinkende Steuereinnahmen wirken sich auf Investitionen in kulturelle Infrastrukturen aus; als sogenannte „freiwillige Aufgaben“ der Verwaltung müssen Museen in Zeiten knapper Kassen um Mittel für die kulturelle Bildungs- und Vermittlungsarbeit bangen. Ein schlecht ausgebauter öffentlicher Nahverkehr erschwert gerade Kindern, Jugendlichen und finanziell schwach gestellten älteren Menschen die Museumsnutzung und wirft Fragen hinsichtlich der Orte auf, an denen Museumsarbeit stattfindet.

Aufgrund dieser Vielfalt kann dieser Beitrag keine einfachen Antworten, etwa in Form einer Checkliste, bieten. Verstehen Sie ihn vielmehr als Einladung, sich von den Ergebnissen wissenschaftlicher Forschungen und langjähriger praktischer Erfahrungen inspirieren zu lassen und allein oder im Team über Fragen zu sprechen, die auf dem Weg hin zu einer zeitgemäßen Bildungs- und Vermittlungsarbeit hilfreich sind.

### Museen als gesellschaftliche Akteure verstehen

Zunächst gilt es, eine zentrale Frage zu klären: Was verstehen wir eigentlich unter einem Museum? Eine Vorbereitung auf die Bandbreite der Antworten bieten die teils hitzigen Diskussionen um die neue ICOM-Definition.<sup>2</sup> Die neue Museumsdefinition begreift Museen nicht als abgeschlossene Einheiten, sondern

als lebendige Netzwerke, als Beziehungsgeflechte aus Menschen, Dingen, Ideen, die strukturell mit anderen kulturellen und sozialen Akteur:innen auf lokaler und globaler Ebene verbunden sind.<sup>3</sup> Dem zugrunde liegt die Idee, dass Museen durch ihre Bildungs- und Vermittlungsangebote zur Umsetzung des in Artikel 27, Absatz 1 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte verankerten Rechts auf Teilhabe und Teilnahme am kulturellen Leben beitragen. Indem sie Menschen den Zugang zum kulturellen Erbe ermöglichen, erfüllen sie zugleich die Aufgabe aller öffentlichen Institutionen, nämlich demokratische Werte zu schützen und demokratisches Handeln zu befördern.

Ein häufiger Einwand, der mir an dieser Stelle begegnet, lautet, Museen könnten „nicht die Welt retten“. Man habe eben als Museum einen thematischen Schwerpunkt auf den man sich fokussieren müsse, mehr könne man nicht leisten. Dass Museen jedoch mehr als Fachwissen vermitteln können, wird schnell ersichtlich, wenn wir den Blick weiten. Denn wenngleich sich Museen in Brandenburg hinsichtlich ihrer Bestände und ihrer Größe, ihrer verfügbaren Ressourcen und regionalen Spezifika unterscheiden mögen: Sowohl die Menschen, die zu ihnen kommen als auch ihre Mitarbeitenden sind Teil einer Gesellschaft, die mit globalen Herausforderungen wie Klimawandel, Demokratieabbau, Digitalisierung oder Globalisierung konfrontiert ist.

Diese Phänomene wirken sich auf unsere Alltagsleben, Formen des sozialen Zusammenhalts sowie das individuelle Wohlergehen von Menschen aus. Ein Beispiel: Das von der Bundesregierung in Auftrag gegebene Einsamkeitsbarometer weist einen von Alter und räumlichen und regionalen Faktoren unabhängigen Anstieg der Einsamkeitsbelastung innerhalb der deutschen Bevölkerung auf.<sup>4</sup> Besonders Erwerbslose und von Armut betroffene Menschen, Alleinerziehende und pflegende Angehörige, Menschen mit Migrations- und Fluchterfahrung sowie LSBTIQ\*-Personen<sup>5</sup> sind von den physischen und psychischen Folgen von Einsamkeit betroffen. Sie haben nicht nur mit zusätzlichen Erschwernissen im Alltag zu kämpfen; auch ihr Vertrauen in demokratische Institutionen ist nachweislich geringer ausgeprägt und es ist wahrscheinlicher, dass sie extremistischen politischen Aussagen zustimmen.

Was dies mit Museumsarbeit zu tun hat? Die Autor:innen der Studie weisen auch auf Resilienzfaktoren hin: die Qualität von Nahbeziehungen, Bildung sowie die Möglichkeit zu sozialer Teilhabe. Dazu kann eine qualitativ hochwertige Vermittlungsarbeit beitragen. Denn sie schafft Nähe, indem sie Menschen miteinander in Kontakt bringt. Ganz gleich, ob es um Kunst, Alltagskultur, das Wetter, Agrartechnik oder das



Was bedeutet Freundschaft für dich? Menschen aus der Erstaufnahmeeinrichtung des Deutschen Roten Kreuzes in Eisenhüttenstadt kommen regelmäßig ins Museum und tauschen sich mit Museumsmitarbeitenden aus.

literarische Schaffen Heinrich Kleists geht: sie ermöglicht soziale Teilhabe durch Formate, in denen Menschen miteinander in Austausch treten, Neues lernen oder ihr Wissen über Themen erweitern, die für sie relevant sind.

### **Zukunftsorientierungen hinterfragen**

Wer die Praxis kultureller Bildungs- und Vermittlungsarbeit in Museen verändern und ausbauen möchte, muss sich weiterhin die Frage stellen: Wie bereit sind wir als Team, unsere Arbeitsweisen zu verändern? Denn unsere tägliche Arbeit im Museum ist durch Routinen geprägt: Festgelegte Zuständigkeiten und Abläufe erleichtern uns das Leben und helfen, knappe zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen zu

sparen. Diese Routinen entwickeln sich im Verlauf des Lebens einer Institution nicht zufällig; in ihnen spiegeln sich immer auch Machtverhältnisse und die Haltung gegenüber den Menschen, die ins Museum kommen.

Ein paar Beispiele aus der Praxis: Kurator:innen, die Kinder erreichen möchten, beteiligen Kinder an der Auswahl von Kunstwerken und hängen diese auf Augenhöhe kleiner Menschen. Große Schließfächer weisen auf Familienfreundlichkeit hin. Texte, die mit potenziellen Leser:innen auf ihre Verständlichkeit getestet werden, zeigen den Willen, für ein nicht-akademisches Publikum zugänglich zu sein. Die Perspektiven von Menschen mit Diskriminierungserfahrung sichtbar zu machen, wird als Signal der Anerkennung gesellschaftlicher Vielfalt verstanden.

Eine Inspiration zur Auseinandersetzung mit der Frage nach Veränderungsbereitschaft bieten die Zukunftsforscher:innen Rebecca Bryant und Daniel Knight<sup>6</sup>, die sich mit verschiedenen Zukunftsorientierungen beschäftigt haben: Wer die Zukunft „erwartet“, so die Forschenden, denkt über sie als eine Fortführung der Realität nach; wer über sie „spekuliert“ gibt häufig pessimistische Antworten auf unbekannte Fragestellun-

gen. Wer „hofft“, ist dagegen motiviert von der Vorstellung, dass andere oder neue Handlungsweisen sich positiv auf eine Situation oder Konstellation auswirken. Diese Zukunftsorientierungen offenzulegen und miteinander über ihre Gründe zu sprechen ist eine wichtige Grundlage für den nächsten Schritt.

### Eine Vision entwickeln

Die Zukunft der Vermittlung beginnt nicht nur an den Schreibtischen von ausgewiesenen Vermittlungsexpert:innen. Denn was vor und in den Vitrinen oder außerhalb der Museumsmauern über das Museum vermittelt wird, entsteht durch die Zusammenarbeit aller Menschen, die sich im und für ein Museum engagieren. Um Ideen zu teilen und zu diskutieren lohnt es sich, Zeit in die Entwicklung einer gemeinsamen Vision zu investieren: Auf welche Version unseres Museums der Zukunft wollen wir uns einigen? Für wen wollen wir relevant sein? Welche Themen ergeben sich daraus für die Zukunft? Wie können wir Menschen bei der Gestaltung ihrer Zukünfte unterstützen?



Während der Ausstellung „10 000 Kubikmeter Alltag“ hatten alle Gelegenheit, Objekte aus den Beständen auszuwählen und ihre Gedanken mit anderen zu teilen.

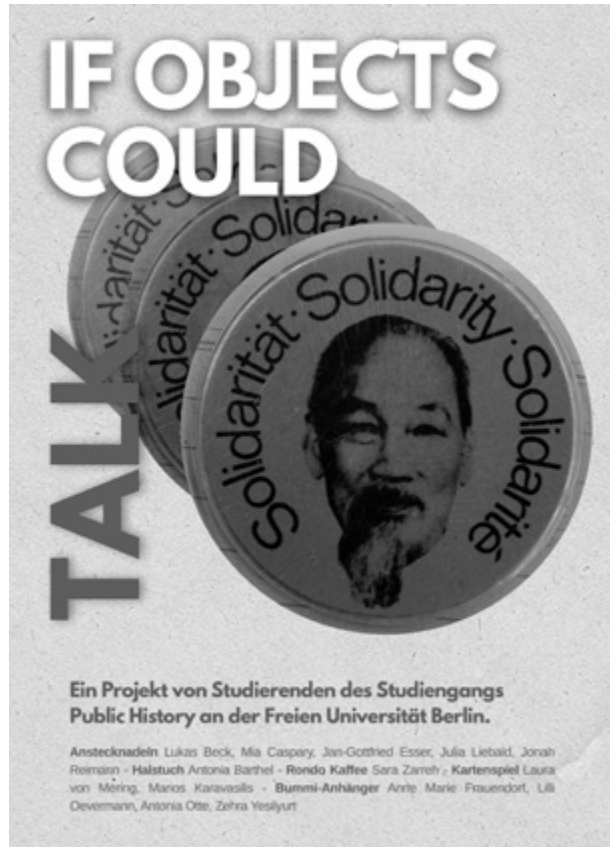


Eine mögliche Methode, sich diesen Fragen zu nähern, kann darin bestehen, in einen Dialog mit Nutzenden der Zukunft zu treten. Lassen wir uns also von einem fiktiven Gespräch aus einer möglichen Zukunft inspirieren. Als Grundlage dienen mir hier Interviews aus den letzten 20 Jahren, die ich mit zahlreichen Nutzenden verschiedener Museen geführt habe, sowie mit Menschen, die Museen vermeiden.

„Die Stimmung bei uns ist sehr gut, danke der Nachfrage, wir gehen heute ja endlich ins Museum! (...) Ja, die Nachbarin hat neulich auch davon erzählt, die haben so ein tolles Ding am Kühlschrank hängen, das haben sie mit der ganzen Familie gestaltet. Die hatten eine richtig gute Zeit zusammen, auch der Fünfjährige, der sonst nur rumzappelt und die Oma, obwohl sie nicht mehr so gut gehen kann und schon ein bisschen dement ist.“

„Genau, ich war auch schon alleine da, war eine fantastische Auszeit. Aber heute geh' ich mit der Gruppe. (...) Die Ausstellung wird eröffnet, da haben wir mitgemacht! (...) Wir kennen das Museum schon seit Jahren, die Leute von da sind doch Teil unseres Netzwerks. Da haben wir erzählt, dass das ein Thema ist und dann haben wir erstmal drüber diskutiert. Ich hätte nicht gedacht, dass es bei uns so unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen gibt! (...) Nein, wir sind nicht die einzigen. Die kooperieren ja immer auch mit Expert:innen und mit Leuten, die ganz praktische Erfahrungen mit dem Thema haben, auch mit Künstler:innen aus verschiedenen Sparten (...) ja, viele kommen aus der Region, aber auch aus dem Ausland, das eröffnet einem dann ja ganz neue Welten (...) Das sind längere Projekte, man muss sich ja erstmal gegenseitig kennenlernen, auch die Verletzlichkeiten. Die Leute aus dem Museum haben ja keine Ahnung, wie das so bei uns läuft und wir mussten erstmal verstehen, was da in den Sammlungen ist und wie ein Museum funktioniert. (...) Nein, ein kleines Museum, insgesamt acht Leute, da braucht man ein bisschen mehr Zeit. Inzwischen wissen die Geldgeber ja aber, dass so prozessorientiertes Arbeiten lange dauert. Man kennt sich ja am Anfang nicht und kann das Ergebnis eben nicht immer genau vorhersagen. Da ist der Weg das Ziel.“

„Nein, das Museum findet man ganz leicht, ist gut ausgeschrieben. Und sonst haben die ja auch eine tolle Website, ganz übersichtlich und mehrsprachig (...) Klar, auch Leichte Sprache. Die haben auch Materialien zum Download und digitale Angebote auf Social Media. Sonst schreib denen eine Mail oder ruf an. Die sind alle sehr freundlich da (...) nein, keine Sorge, da achten die drauf. Die machen ja regelmäßig Weiterbildungen zum Thema Diversität. Ja, das Gebäude ist toll! Klein, aber einladend und übersichtlich!“



Was, wenn Objekte sprechen könnten? Studierende der Freien Universität Berlin schließen Freundschaft mit Objekten und vertonen deren Beiträge zu den internationalen Verflechtungen der DDR. Nachzuhören unter: <https://www.utopieundalltag.de/ausstellungen/sonderausstellungen/fremde-freunde>

„Die Ausstellungsräume sind nicht so klassisch, man kann da verschiedene Sachen machen (...) ja, auch für Blinde und Sehbehinderte. Und da gibt es so eine Karte, die erklärt wo es laut ist, wo man sich ausruhen kann, wo man getriggert werden könnte. (...) Nein, die sind dort zwar Expert:innen, aber nicht mit erhobenem Zeigefinger unterwegs. Die wissen ja genau, wer so ins Museum kommt und bereiten auch komplexe und schwierige Themen verständlich auf. Die lassen sich vorab beraten, was bestimmte Gruppen brauchen und dann probieren sie es im Vorfeld aus (...) die Texte sind zum Beispiel richtig gut, ich glaube die arbeiten mit Journalist:innen! Es gibt aber auch Hörstationen und Bereiche wo man was anfassen und ausprobieren kann. (...) Nein, das ist nicht nur für Kinder! Erwachsene wollen ja auch nicht immer nur lesen. (...) Neben den Ausstellungsräumen gibt es einen Raum, da kann man sich ausruhen und sein eigenes Brot essen oder was günstig kaufen.“

„Gleich nebenan ist der Workshopraum, da waren wir auch schon ein paarmal. Da haben wir uns nochmal ganz ausführlich mit den Dingen aus der Sammlung



beschäftigt, die erzählen ja mehr als eine Geschichte. Oder mit dem Museum, das hat ja eine eigene Geschichte, die ist nicht nur erfreulich (...) Frag doch mal, den Raum stellen die kostenlos zur Verfügung, wenn sie ihn nicht brauchen. Der ist gut ausgestattet. (...) Nein, da geht es oft heiß her, gerade wenn es um politische Fragen geht, die für uns alle relevant sind (...) Genau, die habe ich dort kennengelernt. Die war gerade angekommen und hat uns konfrontiert, wie die Situation ihrer Landsleute ist. Hat mich damals inspiriert, anders über das Thema nachzudenken (...) Angefreundet haben wir uns dann bei einem der Feste, da musst du mal kommen. Da sind alle willkommen!“

### **Das theoretische Verständnis von Lernen (im Museum) hinterfragen und erweitern**

In diesem Gedankenexperiment wird ein Museum beschrieben, das von den Menschen aus gedacht ist. Es geht von einem sozialkonstruktivistischen Verständnis von Lernen aus, was bedeutet, dass es Lernen als eine in soziale Situationen eingebettete Praxis versteht, die sowohl kognitive als auch emotionale Dimensionen einschließt und die eine persönliche Motivation voraussetzt.<sup>7</sup> Die klassische Frage von Fachleuten lautet daher immer: Was hat das mit dir zu tun? Denn sobald ein Thema für Menschen bedeutsam ist, sind sie bereit, sich aktiv damit zu beschäftigen. In der soeben vorgestellten Vision liegt deshalb ein Schwerpunkt auf Kooperationen und Praktiken, die helfen zu verstehen, welche Themen in der Gegenwart für Menschen relevant sind, welche Bedarfe diese Gruppen an den Lernraum Museum haben und die gut gemeinte Ansätze evaluativ auf ihre Funktionalität und Wirksamkeit überprüfen. Durch wissenschaftliche Forschung fundierte Inhalte werden hier gleichberechtigt zu anderen Formen des Wissens betrachtet – etwa dem praktischen Erfahrungswissen oder künstlerischen Annäherungen an ein Thema. Kritische Auseinandersetzungen dominieren vor einseitigen Betrachtungen. Falschinformationen wird kein Platz eingeräumt. Was in dem oben skizzierten Museum der Zukunft gelernt werden kann, ist vielfältig: Neben der Aneignung von Informationen könnte es um die Erweiterung von Fähigkeiten gehen, die Entwicklung von Empathie, die Reflexion von Einstellungen und Werten, die Entwicklung von Neugier oder die Schärfung der eigenen Sinne.<sup>8</sup>

Die nächste Frage auf dem Weg zu einer zeitgemäßen Bildungs- und Vermittlungsarbeit ist die folgende: Ist das Team eines Museums eigentlich bereit, sich kritisch mit den eigenen Methoden der Wissensproduktion zu beschäftigen? Wie gelingt es, neben wissenschaftlich fundiertem Wissen auch andere Wissensformen anzuerkennen und zu würdigen, wie zum Beispiel das indigener oder anderer sozial marginalisierter und von Diskriminierung betroffener Gruppen? Wie bereit sind wir, uns mit Vorurteilen, Vorbehalten oder stereotypen Vorstellungen zu beschäftigen, Pluralität zu fördern und uns gegen populistische oder vereinfachende Erklärungen zu stellen, die sich derzeit vielerorts versuchen, Bahn zu brechen?

Und die Umsetzung? Fundierte Konzepte und Ideen wie Museen zu „Dritten Orten“ werden, die Begegnungen jenseits der eigenen vier Wände oder des Arbeitsplatzes ermöglichen und in denen alle, die Museen für ihre Zwecke nutzen möchten, freiwillig, lebenslang, und selbstgesteuert lernen, gibt es in Hülle und Fülle. Exemplarisch seien hier die Plattform für Kulturelle Bildung Brandenburg<sup>9</sup> sowie die Museumsverbände, die Berliner Konzeptions- und Beratungsstelle Diversity Arts Culture<sup>10</sup>, die Online-Publikationen Zeit für Vermittlung<sup>11</sup> und Diskriminierungskritische Perspektiven an der Schnittstelle von Bildung und Kunst<sup>12</sup> sowie der lab.bode pool<sup>13</sup> genannt. Und natürlich gibt es in Brandenburgs Museen bereits eine Hülle und Fülle von Formaten und Erfahrungen. Ein kollegialer Austausch über gelungene Formate und über Dinge, die schief laufen können, ist eine gute Möglichkeit zum Vernetzen und gegenseitigen Lernen.

### **Immer wieder zu Amateur:innen werden**

Das führt mich zu einem letzten wichtigen Punkt. Museen brauchen fachliche Expertise. In seiner Vortagsreihe zur Rolle und Repräsentation von Intellektuellen beschreibt der Literaturwissenschaftler Edward W. Said professionelles Handeln als ein erwartbares, korrektes Verhalten, das sich nicht außerhalb akzeptierter Paradigmen oder Grenzen bewegt und keine Unruhe stiften möchte. Sein Gegenentwurf dazu ist eine professionelle Praxis, die sich das liebevolle Interesse und die Offenheit von Amateur:innen an der Welt bewahrt und sich dadurch der Einengung durch Spezialisierung verweigert.<sup>14</sup> Dazu gehört, auch dann aktiv zuzuhören, wenn die Unterschiede zwischen der eigenen und einer anderen Perspektive oder die Erkenntnis über die eigenen Privilegien unangenehme Gefühle hervorrufen.<sup>15</sup> Denn es sind diese Momente, die es einem ermöglichen, eingetretene Pfade und damit die eigene Komfortzone zu verlassen und neue Wege zu erproben. In Zeiten von

Klimakatastrophe und anderen rasanten globalen Entwicklungen, veränderten finanziellen Prioritätensetzungen im Kulturbereich sowie Fachkräftemangel gehört dazu wohl auch, sich solidarisch zu zeigen und sich zu verbünden, um noch besser von- und miteinander zu lernen und sich über Ideen, Formate, alternative Formen der Mittelakquise und neue Finanzierungsmodelle für eine Museumsarbeit auszutauschen. Die letzte Frage auf dem Weg zu einer zeitgemäßen Bildungs- und Vermittlungsarbeit könnte dementsprechend lauten: Mit welchem Projekt möchten wir als erstes loslegen?

1 <https://icom-deutschland.de/netzwerk/museumsdefinition>

2 Jette Sandahl, The Museum Definition. The Backbone of Museums, in: Museum International, 71, 1–2, 2019.

3 Sharon Macdonald, Christine Gerbich und Margareta von Oswald, No Museum is an Island: Ethnography beyond Methodological Containerism, in: Museum and Society, 16, 138–156, 10.29311/mas.v16i2.2788, 2018.

4 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Einsamkeitsbarometer 2024. Langzeitentwicklung von Einsamkeit in Deutschland, 2024, <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/service/publikationen/einsamkeitsbarometer-2024-237576>.

5 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Einsamkeitsbarometer 2025. Einsamkeitsfokusanalyse zu LSBTIQ\*-Personen: Lebenslagen und Resilienzfaktoren, 2025, <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/service/publikationen/einsamkeitsbarometer-2025-264868>.

6 Rebecca Bryant und Daniel Knight, The Anthropology of the Future, Cambridge University Press, 2019.

7 Jill Hohenstein und Theano Moussouri, Museum Learning. Theory and Research as Tools for Enhancing Practice, Routledge, 2018, 20–27.

8 Siehe <https://gem.org.uk/resource/generic-learning-outcomes-framework-2025/>.

9 <https://gesellschaft-kultur-geschichte.de/plattform-kulturelle-bildung-brandenburg/>

10 <https://diversity-arts-culture.berlin/>

11 [https://www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/download/pdf/d/ZfV\\_0\\_gesamte\\_Publikation.pdf](https://www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/download/pdf/d/ZfV_0_gesamte_Publikation.pdf)

12 Siehe <https://diskrit-kubi.net>.

13 <https://www.lab-bode-pool.de/de/>

14 Edward W. Said, Representations of the Intellectual: The 1993 Reith Lectures, Pantheon Books, 1994, 76.

15 Kate Lacey, Listening Publics: The Politics and Experience of Listening in the Media Age, Polity Press, 2013, 8.



War es das jetzt schon mit Vielfalt im Museum oder fängt die Debatte erst an? Diskussion im Garten des Museums Utopie und Alltag anlässlich der Abschlussfeier für die Ausstellung „Fremde Freunde. Völkerfreundschaft zwischen Ideal und Wirklichkeit“.

# Museumsaufsicht auf dem Weg zum Besucherservice

## 10 Jahre Weiterbildung „Empfang und Aufsicht im Museum“

Lutz Birkholz

Als ich 2016 für den Museumsverband Brandenburg das Seminar „Empfang und Aufsicht im Museum“ im Industriemuseum Brandenburg an der Havel erstmals anbot, waren Weiterbildungen für MitarbeiterInnen im Aufsichts- und Besucherdienst noch die Ausnahme. Der Besucherdienst wurde nur als wenig relevant für die Außenwirkung eines Museums erachtet und hauptsächlich als administrative Organisationsaufgabe angesehen. Dieselbe Erfahrung konnte ich als Ausstellungsorganisator im Auftrag des Instituts für Auslandsbeziehungen in vielen Ländern der Welt machen. Das Konzept für das Seminar „Empfang und Aufsicht im Museum“ hatte ich 2015 in Baden-Baden zusammen mit dem dortigen Stadtmuseum und dem Museum LA8 entwickelt. Dort waren es die beiden Museumsleitungen, die sich eine inhaltliche und technische Weiterbildung für ihre Aufsichtskräfte gewünscht hatten. Die Problemlage war klar: Der Aufsichtsdienst in Museen war eher schlecht angesehen, die MitarbeiterInnen hatten meist nur wenig Anbindung an die Fachabteilungen, konkrete Tätigkeitsbeschreibungen gab es kaum, die Kompetenzen waren nur sehr allgemein formuliert und die Schwerpunkte der Arbeit nicht klar. Die schlechte finanzielle Ausstattung der kleineren, oft kommunal getragenen Museen machte den Aufsichtsdienst zur notwendigen, aber doch nur widerwillig bezahlten Tätigkeit, die am besten durch Ehrenamtliche geleistet werden sollte. Größere Häuser trennten scharf zwischen Bewachungsaufgaben, die durch Fremdfirmen aus dem Sicherheitsbereich geleistet wurden, und dem Kassen- und Vermittlungspersonal. Damit waren diejenigen, die oft als einzige den direkten und täglichen Umgang mit den BesucherInnen hatten, entweder als betriebsfremd oder durch die Arbeitsbedingungen von inhaltlichen Diskussionen und der fachlichen Ausrichtung der Museen komplett abgekoppelt. Diese Situation war angesichts fast kontinuierlich steigender Besuchszahlen und eines wachsenden Anspruchs der Gäste an das „Erlebnis“ Museum nicht mehr tragbar.

Die Museumslandschaft in Brandenburg unterscheidet sich in einigen Punkten von der im Südwesten Deutschlands. Nach 1990 wurden in Brandenburg viele meist kleine, vereinsgetragene und kommunale Heimatmuseen neu eröffnet oder grunderneuert. Viele Gründungen entstanden durch lokales Engagement der EinwohnerInnen oder im Fall von Industriemuseen auf Betreiben ehemaliger MitarbeiterInnen der in großer Zahl geschlossenen Betriebe. Der Aufsichtsdienst war hier in der Regel ehrenamtlich organisiert oder – angesichts der angespannten Haushaltslage vieler Städte und Kommunen – finanziell nur sehr begrenzt ausgestattet. Nur wenige größere Institutionen verfügten über die Mittel, den Aufsichts- und Sicherheitsdienst auskömmlich zu finanzieren.

Gemeinsam war den meisten Museen, dass – schon bedingt durch die Personalausstattung – die MitarbeiterInnen im Aufsichtsdienst viele unterschiedliche Arbeiten am Empfang der Museen leisteten. Eine mittlere Arbeitsebene zwischen der Museumsleitung und den Aufsichten war vor allem in den kleinen Museen meist nicht vorhanden. Die Arbeitsaufgaben wurden direkt verteilt. Eine, so denke ich, günstige Voraussetzung für ein gutes Museumserlebnis, weil sowohl die inhaltlichen Konzepte an die MitarbeiterInnen als auch die Besucherreaktionen an die Leitungen schnell und direkt kommuniziert werden konnten. In diesen Fällen hatten die aus der Not geborenen flachen Hierarchien eine positive Wirkung, weil Veränderungen im Arbeitsablauf direkt und schnell umgesetzt werden konnten.



Krasnojarsk, Russland: Herr Schmidt, vor der Werbung für die aktuelle Gastausstellung im Museumscenter, 2014.

Herr Schmidt ist Rentner und bedient als „Concierge“ den gesamten Empfang des Ausstellungszentrums in Krasnojarsk. Er versteht sich als Problemlöser für alle Anliegen, die ein Gast dort haben kann. Selbstverständlich in drei Sprachen und selbstverständlich immer im guten Anzug.



Krasnojarsk, Russland: Eingangsbereich des Museumscenters Krasnojarsk, 2014. Hier die eher traditionelle Auslegung des Arbeitsplatzes Aufsicht. Die Sperrholzplatte hilft ein wenig gegen kalte Füße.

Plovdiv, Bulgarien: Kassenbereich in der Gallery 2019.







Erfurt: Der Kassenbereich in der Galerie Waidspeicher, 2020. Hier arbeitet eine Mitarbeiterin, die über einen Split-Monitor die einzelnen Ausstellungsräume einsehen kann.

Saigon, Vietnam: Eingangssituation zur Wechselausstellung in der Architekturgalerie, 2010.



Hanoi, Vietnam: Empfang im Messe- und Ausstellungszentrum, 2012.

### Das Vorgehen

Zu Beginn des Workshops habe ich im ersten Schritt versucht, das Arbeitsfeld „Empfang und Aufsicht“ zu beschreiben. Es galt, die vielfältigen Inhalte der Arbeit zu erklären. In der Regel gab es unter den TeilnehmerInnen bereits hier die Unsicherheit, die Hauptaufgaben ihrer Arbeit zu erkennen: Einerseits sollten sie die Sicherheit der Räume und vor allem der ausgestellten Exponate gewährleisten, andererseits sollten sie BesucherInnen freundlich und entgegenkommend empfangen. Und das vor dem Hintergrund, dass sie in der Regel das einzige für die Museums-gäste sichtbare Personal sind – und damit automatisch als kompetente AnsprechpartnerInnen in Anspruch genommen werden.

Im Workshop haben wir dementsprechend die vielfältigen Aufgaben des Arbeitsbereichs „Empfang und Aufsicht“ gesammelt und im zweiten Schritt ihrer Wichtigkeit nach geordnet. Dabei wurde schnell klar, dass die Vorstellungen über die Tätigkeit der Aufsichtskräfte von Museum zu Museum unterschiedlich waren. In Kunstmuseen hatte der Schutz der Exponate die oberste Priorität, in Industriemuseen war es eher die Sicherheit der BesucherInnen, in Gedenkstätten die angemessene Einhaltung der Hausordnung und in Heimatmuseen die Einstiegshilfe in den Museumsbesuch – also die Beschreibung des Rundganges, die Benutzung von interaktiven Exponaten oder eine ganz praktische Beratung zu den touristischen Angeboten vor Ort.



In jedem Fall aber sollten Kassen- und Aufsichtskräfte die freundliche Visitenkarte des Museums sein. Ganz praktisch muss jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wissen, welche Aufgabe die jeweils wichtigste ist. Wenn aus einem Ausstellungsraum lautes Kinderweinen zu hören ist, gleichzeitig eine Gruppe Eintrittskarten kaufen möchte und dann noch BesucherInnen die ausgestellten historischen Möbel „probesitzen“, müssen die MitarbeiterInnen schnell entscheiden, welche Aufgabe Priorität hat. Natürlich leuchtet es ein, dass zuerst nach dem klagenden Kind gesehen werden muss, weil die körperliche Sicherheit von BesucherInnen und Personal immer an erster Stelle stehen sollte. In manchen Situationen fällt die Entscheidung aber nicht so leicht: Soll der Kunde im Museumsshop zuerst in aller Ruhe beraten werden oder ist es nicht doch wichtiger, wartenden Gästen die Eintrittskarten zu verkaufen?

Vor allem in kleineren Häusern haben sich die Museumsleitungen dem vielfältigen Anforderungsprofil im Bereich „Empfang und Aufsicht“ gegenüber sehr aufgeschlossen gezeigt. Neben den Hauptaufgaben der BesucherInnensicherheit, der Eigensicherung, dem Schutz der ausgestellten Objekte und der Zugangskontrolle waren eine gute Beratung, die Weitergabe inhaltlicher Grundinformationen an die BesucherInnen und der Verkauf von Waren aus dem Museumsshop durchaus erwünscht und wurden unterstützt. Dafür müssen natürlich die notwendigen Kenntnisse an die MitarbeiterInnen weitergegeben werden. Oft geschieht das im Rahmen der Einarbeitung und „nebenher“ während des Arbeitsalltags. Aber es hat sich als sinnvoll herausgestellt, die Museumsleitungen direkt auf diese Aufgabe hinzuweisen.

Dass zum Beispiel vor der Eröffnung einer neuen Sonderausstellung standardmäßig eine technische und inhaltliche Führung für das Aufsichtspersonal durch die Ausstellungskuratoren stattfinden sollte, leuchtet ein. Dennoch ist aber ein solcher Rundgang nur schwer zu realisieren, weil nie alle Angestellten zeitgleich im Museum sind, weil die Kuratoren nach dem oft hektischen Aufbau gar nicht mehr vor Ort sind oder schlicht, weil Wechselausstellungen in der Regel nicht sehr groß sind und alle Beteiligten denken, der Ausstellungsinhalt erschließe sich den BesucherInnen auch ohne geführten Rundgang. Das durch das Fehlen einer fachlichen Einführung für das Servicepersonal entstehende Informationsdefizit führt letztlich dazu, dass die MitarbeiterInnen die BesucherInnen nicht kompetent und selbstbewusst empfangen und begleiten können.

Genauso wichtig ist der Informationsfluss in die andere Richtung: von den BesucherInnen zu den Ausstellungskuratoren und Museumsleitungen. Die MitarbeiterInnen im Aufsichtsdienst erleben die Reaktionen der BesucherInnen ganz unmittelbar. Oft fehlt aber ein Instrumentarium, diese Wahrnehmungen an die Museumsleitung oder die Fachabteilungen weiterzugeben.

Hierzu sind die Methoden der gebräuchlichen Managementsysteme nützlich. Um Besucherreaktionen aufnehmen zu können, reicht es nicht, kurze Pausengespräche zu führen. Ein formalisierteres Verfahren erbringt wesentlich bessere Ergebnisse und bezieht nebenbei die Aufsichtsarbeit kontinuierlich in die Museumsarbeit ein – und wertet sie damit auf. Insgesamt sollte aus dem aus museumsfachlicher Sicht eher unterbewerteten Bewachungsdienst eine in die Museumsarbeit nachhaltig integrierte Tätigkeit werden.



Beirut, Libanon: Lesebereich zur Ausstellung mit Sicherheitshinweis, 2012.



Seit den 2000er-Jahren werden Museen in der Öffentlichkeit mehr und mehr als Freizeit- und Bildungsorte wahrgenommen. Die Forschungs- und Sammlungsaufgaben wurden zwar nicht vernachlässigt, aber die Bedeutung der BesucherInnen als „Kunden“, die Vermittlung der Inhalte als „Bildungserlebnis“ und die zunehmende Interaktivität wurden und werden zum wichtigen Teil der Museumsarbeit. Dies führte auch zu steigenden Anforderungen an einen kompetenten und zugewandten Aufsichtsdienst. Seit 2010 hat sich der Aufgabenbereich der Kassen- und Aufsichtskräfte deutlich erweitert. Eine überraschende Beobachtung dabei ist, dass diese Aufgabenerweiterung von den MitarbeiterInnen nicht als zusätzliche Arbeitsbelastung wahrgenommen, sondern eher als Vertrauensbeweis verstanden wird. In kleineren Museen mit sehr flachen Hierarchien hat diese Erweiterung des Aufgabenspektrums schon früher stattgefunden: Wenn es nur einen/eine MitarbeiterIn gibt, gehört eben auch das Wechseln der Glühlampen zum Aufgabenbereich. Für die WorkshopteilnehmerInnen aus solchen kleinen Museen war es vor allem wichtig, den eigenen Arbeitsalltag mit dem der KollegInnen aus anderen Museen zu vergleichen und zu diskutieren.

In größeren Museen war die Ausgangslage deutlich anders. Dort erschien der Aufsichtsdienst eher als Belastung für den eigentlichen Museumsbetrieb. Angesichts knapper finanzieller Mittel und mangelnder Personalausstattung war der organisatorische Aufwand für einen geregelten Aufsichtsdienst intern nur schwer zu leisten. Die Lösung schien in der Auslagerung dieser Arbeiten an kommerzielle Dienstleister, meist aus dem Sicherheitsbereich, zu liegen. Damit schien eine zuverlässige Absicherung der Öffnungszeiten möglich, der Aufwand für die Arbeitsplanung entfiel und es mussten keine langfristigen Personalstellen geschaffen werden. In sehr großen Einrichtungen hatte und hat dieses Vorgehen durchaus Sinn. Sobald der kulturelle und materielle Wert der Ausstellungsstücke sehr groß wird, ist die Notwendigkeit, sicherheitsfachlich gut ausgebildetes Wachpersonal im Haus zu beschäftigen, deutlich größer. Gleichzeitig gibt es dort auch spezialisierte AusstellungsvermittlerInnen, die den Kontakt mit den BesucherInnen halten. Die Museumsshops sind ebenfalls an externe Anbieter vergeben oder werden durch eigens dafür angestellte MitarbeiterInnen geführt.

Diese Aufgabenteilung hat allerdings auch einige Nachteile. So ist die Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen der Dienstleister immer nur vermittelt über die Leitung dieser Betriebe möglich. Die Arbeit des im Museum tätigen Teams ist von der Einsatzplanung der Dienstleister abhängig und entzieht sich damit oft hausinternen Organisationsprozessen. Eine hohe Personalfuktuation ist daher nicht zu verhindern. Zudem gibt es kaum Möglichkeiten, inhaltliche und fachliche Kompetenzen, die über die Aufgaben der Aufsicht hinausgehen, an die Sicherheitskräfte zu vermitteln. Deshalb wurde und wird in diesen Einrichtungen mehr und mehr nach Lösungen gesucht, wie der Empfang im Museum verbessert werden kann. Inzwischen wird, zumindest an den Kassen und im Empfang, oft wieder eine feste Anstellung von MitarbeiterInnen direkt am Museum bevorzugt.

### Die aktuelle Situation

Durch die kontinuierliche Arbeit der Museen, des Museumsverbands Brandenburg, von wissenschaftlichen Instituten und durch Weiterbildungen können die Arbeitsaufgaben am Empfang und im Aufsichtsbereich mittlerweile wesentlich klarer und konkreter umrissen werden. Es ist inzwischen kein Problem mehr, die Aufgabenbereiche zu beschreiben, und es herrscht auch weitgehend Einigkeit darüber, welche große Bedeutung diese Arbeit für eine Institution hat. In den vergangenen Jahren bestand die Aufgabe des Seminars deshalb zunehmend in der Vorstellung und Diskussion neuer und zusätzlicher Arbeitsbereiche. Da sich das Konzept der Besucherbetreuung durchgesetzt hat und von den MitarbeiterInnen auch gern und erfolgreich umgesetzt wird, wird inzwischen der Empfang der Museen auch gern als Infopoint der lokalen Tourismusinformation genutzt. Das ist durchaus sinnvoll und auch wenn es bedeutet, dass die MitarbeiterInnen einen zusätzlichen, völlig neuen Aufgabenbereich übernehmen müssen, so nehmen sie diese Herausforderung durchaus gern an. Wichtig dabei ist, dass Klarheit darüber herrscht, welche Aufgaben das genau sind und wer für Bereiche wie Zimmernachweis oder die Liste der aktuellen Veranstaltungen und Freizeitaktivitäten als Ansprechpartner innerhalb der Verwaltung zuständig ist. Gerade an besucherstarken Tagen ist diese zusätzliche Arbeit, neben dem Eintrittskartenverkauf, dem Überblick über die Sicherheitskameras in den verschiedenen Räumen und dem Verkauf von Museumsshopwaren, nicht immer leicht zu leisten.

Zwei weitere große Themen wurden in den letzten Jahren wichtig. Zum einen war die Bewältigung der Sondersituation der Coronapandemie natürlich auch in den Museen eine bedeutende Aufgabe. Wie Hygieneschutzmaßnahmen kommuniziert und auch durchgesetzt werden, musste schnell geklärt werden. Daraus folgte eine Diskussion über die Rolle der Kassen- und Aufsichtskräfte, die als Vertreter der Hausherrn die Hausordnung durchsetzen mussten.

Vor allem angesichts der teils einschneidenden Pandemiemaßnahmen wurde von BesucherInnen über den Sinn vieler Vorschriften diskutiert und die MitarbeiterInnen waren in der Verantwortung, die neuen Regeln zu erklären und durchzusetzen. Bis dahin waren Fragen des Hausrechts in vielen Museen für den normalen Tagesablauf kaum relevant. Aber unter den besonderen Pandemiebedingungen wurde es wichtig, auf Kritik der BesucherInnen angemessen und selbstbewusst reagieren zu können. Dies funktionierte natürlich dann am besten, wenn alle MitarbeiterInnen auch wussten, auf welcher rechtlichen Grundlage sie handelten.

Ein zweites Thema kam – nicht zuletzt auch infolge der Pandemie – ebenfalls verstärkt zum Tragen: politische Meinungsäußerungen im Museum. Hier benötigen die MitarbeiterInnen klare Aussagen der Museumsleitung. Die möglichen Reaktionen auf politische Statements von BesucherInnen waren natürlich vor allem in der Arbeit der Gedenkstätten schon erprobt, aber für heimat- oder industrie-geschichtlich ausgerichtete Institutionen war das Thema noch neu. Es gilt dabei zwischen Meinungsfreiheit und gezielter Agitation zu unterscheiden, um sicher und angemessen reagieren zu können. Natürlich darf ein Museumsbesucher seiner Familie die eigene Lebensgeschichte anhand der Ausstellung erklären und dabei auch seine politische Meinung dazu sagen, aber eine Besuchergruppe, die den Inhalt einer Ausstellung für ein politisches Statement nutzt, wäre eher nicht erwünscht.

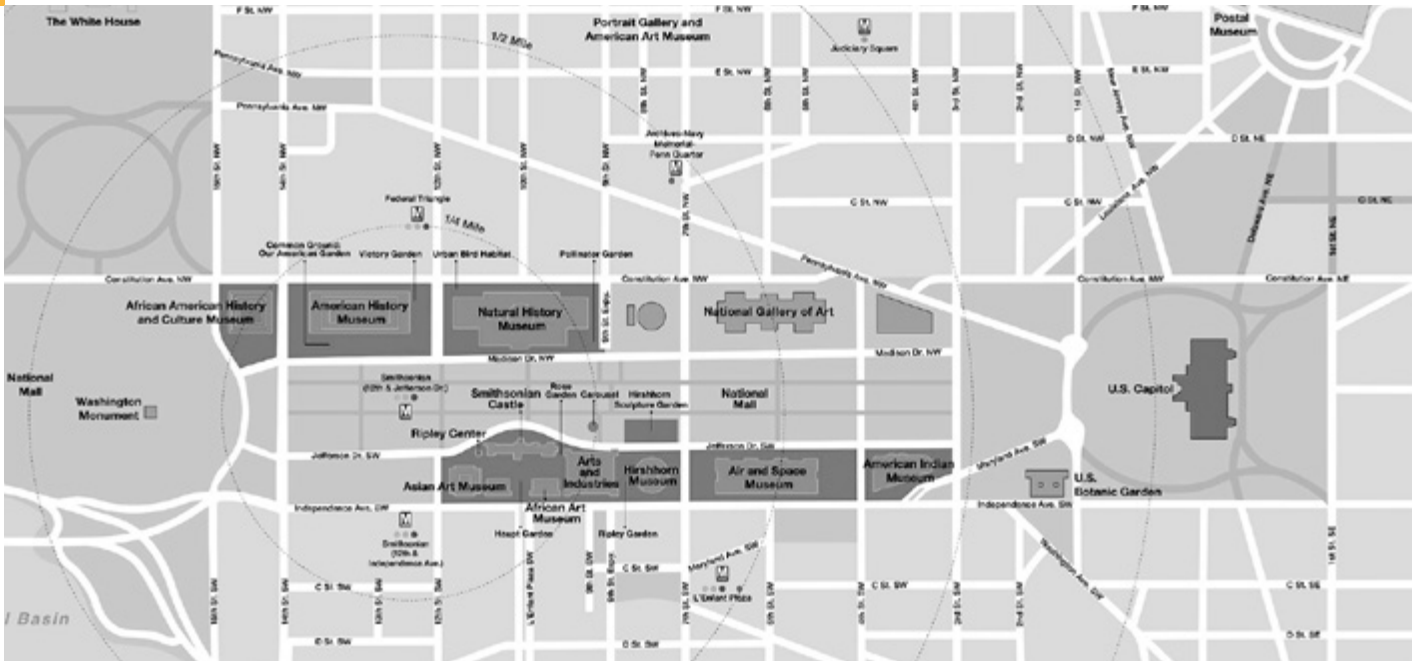
Die Arbeit der MitarbeiterInnen im Aufsichtsdienst ist inzwischen allseits angesehen. Mehr und mehr wird auch die positive Wirkung von fachlichen Weiterbildungen für die MitarbeiterInnen erkannt. Dazu gehören regelmäßige Sicherheitsseminare genauso wie Weiterbildungsangebote für den guten Umgang mit den Gästen oder Schulungen zur Zustandsdokumentation von Exponaten. Die Erkenntnis, dass solche Schulungen sinnvoll und nicht zuletzt sehr hilfreich für die verbesserte Präsentation eines Museums nach außen sind, hat sich durchgesetzt.



Windhoek, Namibia: Sicherheitsdienst der National Art Gallery of Namibia, 2018. Der Sicherheitsdienst war dort vom Aufsichtsdienst komplett getrennt. Aber die Sicherheitsleute hatten immer gute Laune.

# Museumsarbeit im Fokus politischer Interessen Einblicke einer deutschen Gastwissenschaftlerin in die US-amerikanische Ausstellungspraxis<sup>1</sup>

Irmgard Zündorf



Übersicht über die Verteilung der Smithsonian Museums auf der Mall in Washington.

Um mich mit der Präsentation von Geschichte in amerikanischen Museen auseinanderzusetzen, war ich im vergangenen Jahr für zwei Monate Gastwissenschaftlerin am US-amerikanischen Nationalmuseum für Geschichte. Das National Museum of American History (NMAH)<sup>2</sup> ist eines von elf Museen der Smithsonian Institution, die in Washington rund um die National Mall platziert sind. Die Mall ist eine Art Park, der in der Innenstadt zwischen dem Kapitol und dem Arlington-Friedhof sowie dem Weißen Haus und dem Jefferson Memorial liegt. In diesem Park sind auch das United States Holocaust Memorial Museum sowie berühmte Personen- und Kriegsdenkmale gelegen. Auf engem Raum wird hier Geschichte einer nationalen, aber auch internationalen Öffentlichkeit präsentiert – ein zentraler Ort der Public History.

In meiner Zeit als „Researcher“ am NMAH wollte ich mich vor allem damit beschäftigen, wie Krieg und Gewalt in US-Museen dargestellt werden, und mich dabei auf die Neukonzeption der militärhistorischen

Ausstellung „Price of Freedom. Americans at War“ im NMAH konzentrieren. Dies ist eine der Dauerausstellungen des Hauses, die bereits seit mehr als 20 Jahren vor Ort gezeigt wird und daher jetzt komplett neu entwickelt werden soll. Ein Jahr vor Beginn des Aufenthalts nahm ich Kontakt zu Mitarbeiter:innen des NMAH auf, um eine mögliche Begleitung der Ausstellungsplanungen zu klären. Daraufhin bekam ich eine Einladung vom Museum, die Reisefinanzierung durch meinen Arbeitgeber, das ZZP Potsdam, und buchte.

## Wiederherstellung der „wahren“ Geschichte

Alles schien gut geplant, dann kamen der Regierungswechsel in den USA und die Forderungen des neuen Präsidenten an das Smithsonian. Im März 2025 erließ Trump die Executive Order „Restoring Truth and Sanity to American History“<sup>3</sup>. Unter dem Aufruf zur Wiederherstellung einer „wahren“ amerikanischen Geschichte wurde hier unter anderem behauptet: „Smithsonian Institution has, in recent years, come under the influence of a divisive, race-centered ideology“. Die Museen wurden aufgefordert, ihre Ausstellungen von angeblich unangemessenen, ideologischen Darstellungen zu befreien und ein Symbol von „American greatness“ zu werden, das „the richness of American history and innovation“ würdigt und die Herzen der Amerikaner mit Stolz erfüllt.

Kritische Perspektiven auf Verbrechen und Ungerechtigkeiten in der amerikanischen Geschichte sollten nicht mehr widergespiegelt werden. Solch ein kritischer Blick ist aber gerade eine der Aufgaben von Museen, die bislang auch im NMAH umgesetzt wird. Aus der Ferne war ich natürlich sehr um die Arbeit der Museen sowie die Ausstellungen besorgt und fragte mich, ob ich unter diesen Umständen überhaupt in die USA reisen sollte bzw. könnte. Die amerikanischen Historiker:innen, mit denen ich sprach, zeigten sich zwar auch bedrückt, hofften aber trotzdem, dass wir Europäer:innen den Kontakt halten und sie weiter besuchen würden. Zudem versicherten sie mir, dass die Ausstellungen zumindest im NMAH noch unverändert und vorerst keine Modifikationen vorgesehen seien. Allerdings verwiesen sie auch darauf, dass wir „kritische“ Nachrichten vielleicht besser über den Messengerdienst Signal austauschen sollten statt über E-Mails oder WhatsApp. Entsprechende Vorsichtsmaßnahmen kannte ich bisher nur von osteuropäischen Kolleg:innen, die versuchten, ihre Mobiltelefone möglichst „sauber“ zu halten. Ich kann nach wie vor nicht entscheiden, ob diese Maßnahmen übertrieben oder durchaus berechtigt sind, habe mich aber in meiner Kommunikation daran gehalten.

## Das National Museum of American History

Meine Einreise war unproblematisch und im September 2025 trat ich meinen Dienst im Museum an. Dort konnte ich zunächst einmal feststellen, dass die bestehenden Ausstellungen weiter einen kritischen und von Multiperspektivität geprägten Blick auf die Geschichte bieten. Das NMAH zeigt, anders als unsere Nationalmuseen wie das Deutsche Historische Museum in Berlin oder das Haus der Geschichte in Bonn, nicht eine Dauerausstellung (für mindestens 15 Jahre) und verschiedene Wechselausstellungen für jeweils mehrere Monate, sondern ca. 20 Dauerausstellungen gleichzeitig, worunter Präsentationen mit einer Fläche von wenigen Hundert bis zu mehreren Tausend Quadratmetern sind. Die Ausstellungen fokussieren jeweils ein Thema der amerikanischen Geschichte wie etwa „American on the Move“, die wohl den meisten Raum einnimmt, zeigt sie doch die Entwicklung von der Pferdekutsche über die Eisenbahn bis hin zum Auto bzw. Lkw anhand zahlreicher Originale. Mit „America Democracy“ und „American Presidency“ wird vor allem die Politikgeschichte beleuchtet, „American Enterprise“, „The Value of Money“ oder auch „On the Water“ fokussieren eher die Wirtschafts- bzw. Verkehrsgeschichte. Relativ neu ist die „Entertainment Nation“-Ausstellung, die die Populärkultur in den Blick nimmt. Gemeinsam mit „Many Voices, One Nation“ und auch den kleineren Ausstellungen „Food“ oder „Within these Walls“ über den Alltag mit Fokus auf Essen und Wohnen wird hier die Gesellschaftsgeschichte der USA präsentiert.

In all den Ausstellungen stehen weniger die Objekte als das Narrativ im Vordergrund. Es werden Geschichten erzählt und inszeniert. Wenn es keine attraktiven Objekte gibt, wird etwas gebaut oder gezeichnet bzw. in den neueren Ausstellungen medial präsentiert. Medien spielen eine wichtige Rolle, daher darf es auch schon einmal lauter werden – und die Besucher:innen dürfen das auch. Insgesamt versuchen die Ausstellungen vor allem zu unterhalten und weniger zu belehren, was allerdings auch auf Kosten der Information geht – so mein Eindruck. Das mag aus der Sicht der Historikerin kritisch zu bewerten sein, aus Sicht der Besucher:innen erscheint dies weniger als Problem, denn die Ausstellungen waren sehr gut besucht, von Gruppen ebenso wie von Einzelpersonen, aber besonders von Familien.<sup>4</sup>



### Kritischer Blick auf die Militärgeschichte?

Die Militärgeschichte wird in der Ausstellung „The Price of Freedom. Americans at War“ thematisiert. Diese ist bereits 2004 eröffnet worden und eine Neukonzeption steht daher eigentlich längst an. Es wurde auch bereits ein Team gebildet, das erste neue Ansätze diskutierte. Unter anderem sollte die Zusammenarbeit mit Veteranen, die die alte Ausstellung geprägt hat, reduziert werden. Ich bleibe hier sehr vage, denn letztendlich habe ich keine neuen Konzept- oder Diskussionspapiere gesehen. Mir schien, dass niemand aktuell konkrete Papiere verfassen möchte, die im Zweifel gegen sie/ihn verwendet werden können. Mit Blick auf die Executive Order des Präsidenten wäre das eine verständliche Reaktion. Trotzdem ist es wünschenswert, dass die Ausstellung erneuert, das heißt nicht nur in der Gestaltung, sondern auch inhaltlich überholt wird. Sie zieht eine Argumentationslinie von den „French and Indian Wars to the present day“<sup>5</sup>. Im Schwerpunkt geht sie bis zum Irakkrieg 2003, es finden sich jedoch auch aktuelle Ergänzungen. Die „Message“ ist relativ klar zu erkennen: Amerikanische Soldaten kämpfen seit jeher erfolgreich und „sauber“ für die Freiheit in den USA, aber auch in der Welt. Die Darstellungen der Kriege konzentrieren sich auf Uniformen, Waffen und Medaillen; Tod und Gewalt, Opfer und Verbrechen fehlen eher.

Allein der Bereich zum Vietnamkrieg fällt aus dieser Kritik heraus und dürfte aus der Sicht der aktuellen Regierung nicht dazu beitragen, „American greatness“ zu präsentieren. Dieser Krieg ist allerdings auch in der amerikanischen Gesellschaft nach wie vor umstritten und wird selbst von den Veteranen nicht als Heldengeschichte erzählt. In diesem Bereich finden sich sowohl eine lebensgroße Inszenierung einer Fotografie zum Abtransport von Verletzten mit dem Hubschrauber als auch eine nachgebaute Zelle für amerikanische Kriegsgefangene in Vietnam sowie eine Fotowand mit ikonischen und weniger bekannten Bildern. Die Fotografien sind nicht großgezogen, sondern eher wie an einer Pinnwand aufgehängt und zeigen verschiedenste Impressionen: amerikanische Soldaten, vietnamesische Zivilisten und Leichen sowie Fotos von Protestaktionen in den USA. Auch das berühmte Bild des Mädchens Kim Phúk, das nackt vor einem Napalm-Anschlag flieht, fehlt nicht. Zudem wird das ebenfalls bekannte Foto mit zivilen Opfern eines amerikanischen Massakers präsentiert und auch deutlich benannt: „Vietnamese civilians killed by U.S. troops at My Lai“. Dieses Bild löste bei seiner Veröffentlichung heftige Diskussionen in der amerikanischen Gesellschaft über die Schuld der eigenen Soldaten aus.<sup>6</sup> Das Foto der Leichen von Frauen, Männern und auch mehreren Kindern ist nur eines von vielen an der Pinnwand und erschreckt die deutsche Historikerin vielleicht mehr als die amerikanischen Besucher:innen, sind diese Bilder doch Teil des kollektiven Gedächtnisses und gehören zur Diskussion um die Bedeutung dieses Krieges.

Inszenierung eines Krankentransports mit einem Hubschrauber in der Ausstellung „The Price of Freedom. Americans at War“ im National Museum of American History in Washington.





Fotowand zum Vietnamkrieg

Sie stellen aber auch das Gesamtnarrativ der Ausstellung, die USA kämpften überall erfolgreich für die Freiheit, infrage. Allerdings lassen sich die Bilder auch leicht übersehen, nehmen sie doch einen wesentlich geringeren Raum ein als die Hubschrauberinszenierung. Die Präsentation zum Vietnamkrieg wird abgeschlossen durch eine Vitrine mit Objekten, die vor dem Vietnam Memorial auf der Mall in Washington abgelegt wurden. Auch dieses Denkmal, das vor allem aus einer Granitwand besteht, in die die Namen aller verstorbenen und vermissten Soldaten eingemeißelt sind, stellt in dem sonst eher figürlich geprägten Denkmalgelände eine Besonderheit dar. Die Verbindung von Geschichte und lebendiger Erinnerungskultur zeigt, dass hier keine Freiheitshelden gestorben sind, sondern Individuen, die vermisst werden und deren Kampf nach wie vor hinterfragt wird.

So gelangen mir dieser Bereich der Ausstellung erscheint, bleibt die Gesamtschau doch eine Erfolgsgeschichte, in der die Opfer weitgehend ausgeblendet werden. Dies zeigt sich besonders in der Präsentation zum Irakkrieg und zum Einsatz in Afghanistan, die zum Beispiel Uniformen, Medaillen, Roboterfahrzeuge und Bilder glücklicher Kinder, die Hilfsgüter auspacken, umfasst.



Objekte, die am Vietnam Memorial in Washington abgelegt wurden.

### Zwischen Niedergeschlagenheit und Hoffnung

Leider wurde die Neukonzeption der Ausstellung vorerst mit der Begründung zurückgestellt, dass die entsprechenden Gelder fehlten. Dies lässt sich nicht unmittelbar mit den eingangs erwähnten Forderungen der US-Regierung erklären, indirekt aber schon, denn die Finanzausgaben hängen an der Regierung. Die Kolleg:innen, die mir noch im vergangenen Jahr die Mitarbeit im Team der Neukonzeption zugesagt hatten, konzentrierten sich jetzt auf ihre Sammlungsarbeit. Neues wurde nicht diskutiert, jedenfalls nicht mit einer Gastwissenschaftlerin. Insgesamt schwankte die Stimmung zwischen Niedergeschlagenheit und Sorgen hinsichtlich der inhaltlichen Arbeit, aber auch ganz konkret der eigenen Arbeitsstelle, der Hoffnung auf bessere Zeiten und auf den starken Leiter der Smithsonian Institution Lonny Bunch, der bisher alle Einflussnahmen abgewehrt hat. Gleichzeitig war aber auch ein gewisses Misstrauen der Mitarbeiter:innen untereinander zu spüren. Kurz, die Stimmung war nicht gut und wurde durch den im Oktober 2025 umgesetzten Shutdown nicht besser.<sup>7</sup> Dass bei einer Haushalts-sperre einfach keine Gehälter für Mitarbeiter:innen der Regierung mehr gezahlt werden und diese auch nicht zur Arbeit gehen dürfen, war mir bis dahin in dieser Tragweite nicht bewusst. Insgesamt wurde mir vor Ort erst klar, wie unsicher die finanzielle Situation der Kolleg:innen selbst in den Smithsonian-Häusern ist.

Die Absicherung durch Kündigungsmodalitäten und Sozialversicherungen ist überhaupt nicht mit einer Festanstellung im öffentlichen Dienst in Deutschland zu vergleichen. Grundsätzlich werden Gehälter stärker individuell ausgehandelt, weswegen dieses Thema zum Beispiel auch Teil des Studiums der Public History in den USA ist. Als Gast an der American University durfte ich an verschiedenen Seminaren teilnehmen und auch bei Diskussionen über Bewerbungsschreiben und Gehaltsverhandlungen zuhören. Dort wurde zudem festgestellt, dass der Arbeitsmarkt aktuell durch die massiven Kürzungen der Regierung im Bereich der Kultur – und die staatlichen Fördermittel sind in diesem Bereich bereits wesentlich geringer als in Deutschland – sehr eingeschränkt ist.

Dies betraf sowohl die Stellen für Absolvent:innen als auch für Studierende. Es muss allerdings auch konstatiert werden, dass in den USA die meisten Museen privat bzw. über Spendengelder finanziert werden und daher auch stärker konjunkturellen Schwankungen unterliegen, was sich aktuell zusätzlich negativ auf die Arbeitsplätze auswirkt. Die Reaktionen auf die Ermordung von Charlie Kirk<sup>8</sup> verdeutlichten die Unsicherheit noch einmal bzw. machten mir klar, wie leicht und schnell jemandem in den USA gekündigt werden kann. Zahlreiche Personen wurden damals aus dem staatlichen Dienst entlassen, nachdem sie sich kritisch zu Kirk bzw. seinen politischen Aussagen in den sozialen Medien geäußert hatten.

### Entsammeln auf politischen Druck

Persönlich habe ich keine Anhänger der aktuellen Regierung kennengelernt oder sie haben sich mir gegenüber nicht als solche zu erkennen gegeben. Beim Kaffee wurde offen und kritisch über die finanziellen Kürzungen und die Forderungen der Regierung gesprochen. Es wurden Pläne gemacht, wie Objekte gesichert werden sollten, die als Teil einer „divisive, race-centered ideology“ betrachtet werden könnten. Die Sorge, dass nicht nur Einfluss auf die Inhalte bestehender und künftiger Ausstellungen genommen wird (von der Regierung kam z. B. konkret eine Liste mit Begriffen, die aus den Museumstexten gestrichen werden sollten), sondern auch auf die Sammlungsbestände, war allen Kolleg:innen anzumerken. Befürchtet wurde sogar, dass Objekte nicht nur aus dem Museumsbestand entfernt, sondern vernichtet werden könnten. Diese Problematik zeigt sich sehr deutlich an der Geschichte transsexueller Menschen. Da es diese Personengruppe laut der Regierung gar nicht gibt, würden auch keine Objekte zum Thema benötigt bzw. könnte es gar keine Objekte geben. Alles bereits dazu Gesammelte unterliege einem Irrtum und könne bzw. müsse vernichtet werden. Mit der Zerstörung von Quellen wird Geschichte umgeschrieben, noch bevor sie erzählt werden kann.

Noch geht zumindest das Smithsonian nicht auf die Forderungen der Regierung ein und die Mitarbeiter:innen entwickeln eigene Wege, Objekte zu sichern, indem sie sie zum Beispiel geheim halten. So würde ich auf jeden Fall die Strategie bezeichnen, nicht alle Bestände zu digitalisieren bzw. in eine Datenbank aufzunehmen. Umstrittene Objekte sind dann zwar von außen schwieriger zu identifizieren und können nicht ausgesondert werden. Aber sie sind natürlich auch innerhalb des Museums kaum noch auffindbar – ein zweiseitiges Schwert und keine langfristige Lösung.

### Unsichere Zukunft

In den Gesprächen vor Ort und nach der Besichtigung zahlreicher Ausstellungen wurde mir deutlich, dass sich die amerikanischen Kolleg:innen einen progressiven, kritischen Blick auf die eigene Geschichte erarbeitet haben, dass sie verschiedene Perspektiven einnehmen, neue Wege gehen und vielfältige Geschichten erzählen möchten. Noch ist die Geschichte offen und muss nicht einseitig erzählt werden, auch nicht in den Nationalmuseen. Aktuell zeigt sich somit die Stärke der Museen in ihren Mitarbeiter:innen und Direktor:innen, die ihre Arbeit vorerst mit dem Fokus auf die Sicherung der Sammlungen fortsetzen und sich nicht aus den Institutionen drängen lassen. Einen direkten Einfluss kann die Regierung allein durch die Einschränkung der finanziellen Mittel umsetzen – ein offizielles Mitspracherecht bei den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen hat sie nicht.

Wie wir alle wissen, und das ist in Deutschland ja nicht anders, sind die Finanzen jedoch ein mächtiger Hebel. Und auch wenn die Direktor:innen nicht so einfach entlassen werden können, kann ihnen doch das Leben schwer gemacht werden, sodass sie eventuell von sich aus zurücktreten, wie im Juni 2025 die Leiterin der National Portrait Gallery in Washington. Dieser hatte der Präsident vorgeworfen, „woke“ zu sein und das Museum zu sehr im Sinne von „Diversity, Equity and Inclusion“ zu leiten. Über die Neubesetzungen auf der Leitungsebene kann wiederum staatlicher Einfluss ausgeübt werden, was sich natürlich auch auf die Neueinstellung weiterer Mitarbeiter:innen auswirkt. Die Mitarbeiter:innen aber sind der Kern der Museen, sie sind diejenigen, die „sammeln, bewahren, forschen, ausstellen und vermitteln“.<sup>9</sup> Denn auch wenn die Definition des internationalen Museumsrats diese Tätigkeiten „den Museen“ zuschreibt, sind es doch stets die Menschen, die das Museum ausmachen. Ihre Position zu stärken und sie in ihrer Arbeit zu unterstützen, sollte auch unser Anliegen sein.

1 Der Beitrag erscheint im Juli 2026 in leicht geänderter Fassung unter: <https://zeitgeschichte-online.de/themen/museumsarbeit-im-fokus-politischer-interessen>.

2 Website des Museums: <https://americanhistory.si.edu/>.

3 Website des Präsidialbüros: <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/03/restoring-truth-and-sanity-to-american-history/>.

4 Hier muss allerdings erwähnt werden, dass die Smithsonian-Museen alle keinen Eintritt nehmen, was sie sicherlich zusätzlich attraktiv macht, liegen die Museumspreise in den USA doch sonst schnell bei 20 bis 35 Dollar pro Person.

5 Website zur Ausstellung: <https://americanhistory.si.edu/explore/exhibitions/price-of-freedom>.

6 Zur Geschichte des Bildes und seiner Rezeption siehe auch: Lars Klein, My Lai. Die neuen Opferbilder des Krieges, in: Gerhard Paul (Hg.), Das Jahrhundert der Bilder. 1949 bis heute, Göttingen 2008, 370–377.

7 Das bedeutete für die Smithsonian-Museen, dass sie sowohl für das Publikum als auch für die Mitarbeiter:innen geschlossen und keine Gehälter mehr ausbezahlt wurden.

8 Der Politikaktivist Charlie Kirk wurde am 10. September 2025 auf einer öffentlichen Veranstaltung in den USA erschossen.

9 Vgl. Museumsdefinition, in: ICOM Deutschland, <https://icom-deutschland.de/netzwerk/museumsdefinition/>.



Katja Melzer,  
seit 2021 Direktorin des Brandenburg Museums für Zukunft, Gegenwart und Geschichte und  
der Brandenburgischen Gesellschaft für Kultur und Geschichte in Potsdam.





Marcel Steller,  
seit 2021 Leiter des Stadtmuseums Wittenberge.

# Diversität ist keine Nische

## Über Personal, Macht und Partizipation im Museum

Idil Efe

Brandenburg ist ein Flächenland mit ausgeprägten regionalen Unterschieden. Neben urban verdichteten Räumen im Berliner Umland – etwa in Potsdam und den angrenzenden Speckgürtel-Gemeinden – prägen weite ländliche Regionen, kleinstädtische Strukturen und dünn besiedelte Räume das Bundesland. Diese demografische Struktur wirkt sich unmittelbar auf die Museumslandschaft aus: Sie ist kleinteilig, heterogen und in ihrer Trägerschaft wie auch in ihren Ressourcen sehr unterschiedlich aufgestellt. Die Museen in Brandenburg reichen von großen, professionell geführten Häusern in der Landeshauptstadt und in den Mittelzentren über spezialisierte Gedenk- und Erinnerungsorte, bis hin zu kleinen, vielfach ehrenamtlich getragenen Heimat- und Regionalmuseen. Ihre personelle Ausstattung, ihre finanzielle Situation und ihre infrastrukturellen Möglichkeiten unterscheiden sich erheblich. Diversitätsorientierte Personalgewinnung und partizipative Formate müssen daher immer vor dem Hintergrund dieser strukturellen Unterschiede betrachtet werden.

Demografisch weist Brandenburg im Bundesvergleich einen relativ geringen Anteil von Menschen ohne deutsche Staatsbürgerschaft auf (rund 5 bis 8 Prozent). Auch der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund liegt unter dem Bundesdurchschnitt, wobei aktuelle differenzierte Zahlen für das Land nicht immer eindeutig ausgewiesen werden. Diese statistische Ausgangslage darf jedoch nicht zur Annahme führen, Diversitätsorientierung sei für Brandenburg ein nachrangiges Thema.

Zum einen verändern sich auch in Brandenburg Bevölkerungsstrukturen – insbesondere in den urbanen Räumen – durch Zuzug aus anderen Bundesländern sowie aus dem Ausland. Zum anderen richten sich Museen nicht ausschließlich an die lokale Wohnbevölkerung. Gerade in Regionen mit starkem Tourismus – etwa in Potsdam, im Spreewald oder in den Gedenkstätten – begegnen Museen einer deutlich diverseren Öffentlichkeit, als es die reine Bevölkerungsstatistik des Bundeslandes vermuten lässt.

Darüber hinaus geht es bei Diversitätsorientierung nicht ausschließlich um die zahlenmäßige Repräsentation einzelner Gruppen. Sie ist vielmehr Ausdruck eines professionellen Selbstverständnisses: Museen sind öffentliche Institutionen mit Bildungsauftrag, Erinnerungsfunktion und gesellschaftlicher Verantwortung. In einer pluralen Gesellschaft benötigen sie Kompetenzen im Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven, Biografien und Erfahrungsräumen – unabhängig davon, wie hoch der statistische Anteil einzelner Gruppen im jeweiligen Landkreis ist.

### Funktionen von Museen in einer pluralen Gesellschaft

Museen erfüllen eine Vielzahl gesellschaftlicher Funktionen: Sammeln und Bewahren von materiellen und immateriellen Kulturgütern, Forschen und Dokumentieren historischer, kultureller und sozialer Entwicklungen, Vermitteln und Bilden durch Ausstellungen, Programme und Bildungsangebote, Erinnern und Mahnen, insbesondere an historische Gewalt- und Unrechtserfahrungen. Museen sollen Identität stiften und regionale Geschichte narrativ rahmen, Diskursräume für gesellschaftliche Debatten eröffnen und Begegnungsorte schaffen, die unterschiedliche Bevölkerungsgruppen zusammenbringen.

Gerade die Funktionen der Repräsentation und der Narrativbildung sind dabei zentral: Museen entscheiden mit darüber, welche Geschichten erzählt, welche Perspektiven sichtbar gemacht und welche Erfahrungen marginalisiert werden. Repräsentation ist deshalb ein wesentliches Element diversitätsorientierter Museumsarbeit.

Doch Repräsentation allein reicht nicht aus. Mindestens ebenso wichtig ist eine institutionelle Diversitätskompetenz aller Mitarbeitenden – von der Leitungsebene über die Kuratorik und Vermittlung bis hin zu Service, Kommunikation und Verwaltung.

### **Diversitätskompetenz als professionelle Schlüsselqualifikation**

Diversitätskompetenz stellt eine zentrale professionelle Schlüsselqualifikation dar und umfasst die Fähigkeit, gesellschaftliche Vielfalt bewusst wahrzunehmen und anzuerkennen. Sie beinhaltet zugleich die kontinuierliche Reflexion eigener Positionierungen, Prägungen und möglicher Vorannahmen sowie einen sensiblen und verantwortungsvollen Umgang mit Sprache und Handlungen im Hinblick auf Diskriminierung. Dazu gehört es, unterschiedliche Perspektiven aktiv in Arbeits- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen und Ambiguitäten nicht nur auszuhalten, sondern produktiv zu nutzen.

Darüber hinaus erfordert Diversitätskompetenz ein ausgeprägtes Verständnis für Macht- und Ausschlussmechanismen sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, diese zu hinterfragen und abzubauen. Ziel ist es, institutionelle Strukturen so zu gestalten, dass echte Teilhabe ermöglicht wird. Ergänzt wird diese Kompetenz durch zentrale Soft Skills wie Empathiefähigkeit, also die Fähigkeit, sich in unterschiedliche Lebensrealitäten hineinzuversetzen, sowie durch Ambiguitätstoleranz im Umgang mit Widersprüchen und Unsicherheiten. Auch kommunikative Flexibilität im Sinne von Code-Switching – das bewusste Anpassen von Sprache und Verhalten an unterschiedliche Kontexte und Zielgruppen – spielt eine wichtige Rolle.

Diversitätskompetenz ist damit keine Zusatzqualifikation für einzelne Projekte, sondern eine Querschnittskompetenz, die Organisationskultur, Personalgewinnung, Programmarbeit und Besucher\*innenansprache gleichermaßen betrifft.

Gerade in Brandenburg, wo viele Museen in kleinen Teams arbeiten und Mitarbeitende häufig mehrere Aufgabenbereiche gleichzeitig verantworten, kommt dieser Kompetenz eine besondere Bedeutung zu. Diversitätsorientierung ist hier weniger eine Frage umfangreicher Ressourcen als vielmehr eine Frage professioneller Haltung, struktureller Sensibilität und strategischer Ausrichtung.

### **Personalgewinnung zwischen Repräsentation und struktureller Wirksamkeit**

Diversitätsorientierte Personalgewinnung bedeutet zunächst, Zugänge zu erweitern und auch Menschen aus marginalisierten oder migrantisierten Milieus als potenzielle Fachkräfte für Museen in den Blick zu nehmen. Diese Menschen bringen häufig Perspektiven mit, die in kulturellen Institutionen bislang unterrepräsentiert sind: andere biografische Erfahrungen, mehrsprachige Kompetenzen, transnationale Bezüge sowie differenzierte Wahrnehmungen von Zugehörigkeit, Ausschluss oder Repräsentation. Diese Perspektiven können für Ausstellungsentwicklung, Vermittlungsarbeit, Sammlungspraxis und institutionelle Weiterentwicklung von großem Wert sein – ihre Wirkung entfalten sie jedoch nur dann, wenn sie strukturell ernst genommen werden.

Repräsentation ohne Entscheidungskompetenz bleibt symbolisch. Wenn Mitarbeitende aus marginalisierten Gruppen keine fachliche oder strategische Autorität besitzen, keine kuratorische Verantwortung tragen oder nicht in Leitungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden sind, besteht die Gefahr einer tokenistischen Einbindung. In diesem Fall dient ihre Anwesenheit vor allem der Außenwirkung, ohne tatsächliche Einflussmöglichkeiten auf institutionelle Prozesse zu eröffnen. Diversitätsorientierte Personalgewinnung muss daher mit Fragen von Macht, Zuständigkeit und struktureller Teilhabe verknüpft werden. Es geht nicht allein darum, wer im Team sitzt, sondern auch darum, wer entscheidet, wer konzipiert, wer repräsentiert und wer spricht.

Gleichzeitig ist es wichtig, eine verbreitete Fehlannahme zu korrigieren: Menschen mit eigener Migrationsgeschichte oder Diskriminierungserfahrung verfügen nicht automatisch über umfassende Diversitätskompetenz. Weder sind sie „zuständig“ für Diversität noch können sie alle Diversitätsdimensionen gleichermaßen abdecken. Erfahrungswissen ist dabei eine wichtige Ressource, reicht jedoch allein nicht aus – ebenso notwendig sind eine reflektierte Haltung und kanonisiertes Wissen, um komplexe Zusammenhänge zu verstehen und professionell zu bearbeiten.

Zu den zentralen Diversitätsdimensionen zählen unter anderem ethnische und nationale Herkunft, Staatsangehörigkeit und Migrationserfahrung, Sprache, soziale Herkunft und Bildungsbiografie, Geschlecht und Geschlechtsidentität, sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauung, Behinderung und chronische Erkrankung, Alter sowie Klasse und sozioökonomischer Status. Eine Person kann in einer dieser Dimensionen marginalisiert sein und gleichzeitig in anderen privilegiert.

So kann beispielsweise ein Kurator mit Migrationsgeschichte und internationaler Ausbildung in einem Museum tätig sein, der aufgrund seines Namens oder Aussehens Rassismuserfahrungen macht, gleichzeitig aber über ein hohes Einkommen, institutionellen Status und Entscheidungsmacht verfügt. Diese Person ist nicht automatisch ökonomisch benachteiligt – und kann dennoch, etwa im Umgang mit Besucher\*innen oder Kolleg\*innen mit Behinderung, ableistische Vorstellungen reproduzieren, wenn Barrierefreiheit nicht mitgedacht oder als „Zusatzaufwand“ betrachtet wird.

Ein anderes Beispiel: Eine Kulturvermittlerin, die selbst Diskriminierung aufgrund ihrer Herkunft erfahren hat, kann gleichzeitig normative Vorstellungen von Professionalität vertreten, die neurodivergente Kolleg\*innen ausschließen. Hier zeigt sich, dass eigene Betroffenheit nicht automatisch zu Sensibilität in anderen Diskriminierungsdimensionen führt.

Auch im Hinblick auf Alter wird Intersektionalität sichtbar: Eine ältere Mitarbeiterin kann aufgrund von Ageismus im digitalen Wandel eines Museums weniger ernst genommen oder systematisch übergangen werden. Gleichzeitig kann sie – etwa durch ihre langjährige Position, Netzwerke und institutionelle Autorität – maßgeblich darüber entscheiden, welche Perspektiven Eingang in Programme finden und welche nicht. Umgekehrt kann eine junge, migrantisch gelesene Person trotz innovativer Ideen weniger Gehör finden, weil ihr Erfahrung oder „Reife“ abgesprochen wird.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass Diversitätskompetenz nicht aus persönlicher Betroffenheit allein entsteht, sondern aus der Fähigkeit zur Selbstreflexion, aus Wissen, kontinuierlicher Weiterbildung und institutioneller Unterstützung.

Hinzu kommt, dass Mitarbeitende aus marginalisierten Gruppen in homogenen Teams häufig isolierende Erfahrungen machen. Wenn sie als „Ausnahme“ im Kollegium stehen, kann dies zu Vereinzelung, überhöhten Erwartungen oder impliziter Zuständigkeitszuschreibung führen („Du kannst das doch aus deiner Perspektive erklären“). Ohne ein diskriminierungskritisches, diversitätsorientiertes Arbeitsumfeld können solche Konstellationen zu zusätzlichen Belastungen führen – insbesondere dann, wenn Ausgrenzungserfahrungen im institutionellen Alltag nicht ernst genommen oder bagatellisiert werden.

Zu glauben, dass die Anstellung einiger weniger Menschen mit Migrationsgeschichte automatisch für Diversität sorgt, greift daher zu kurz. Diversitätsorientierung ist kein Ergebnis numerischer Präsenz, sondern ein struktureller und kultureller Transformationsprozess innerhalb der gesamten Organisation. Sie betrifft Leitungsentscheidungen, Teamkultur, Kommunikationsweisen, Personalentwicklung, Konfliktbearbeitung und strategische Zielsetzungen gleichermaßen. Erst wenn Diversitätskompetenz als gemeinsame professionelle Verantwortung verstanden wird, kann Personalgewinnung tatsächlich zu nachhaltiger institutioneller Veränderung beitragen.

### Die prekäre Position marginalisierter Perspektiven in Institutionen

Die Einstellung von Menschen mit Diskriminierungserfahrungen oder aus migrantisierten Kontexten wird in vielen Institutionen als sichtbares Zeichen von Diversitätsorientierung verstanden. In der Praxis entstehen jedoch nicht selten Spannungsfelder, die auf strukturelle Unklarheiten und implizite Erwartungshaltungen zurückzuführen sind.

Häufig werden Personen bei der Einstellung stark über ein einzelnes Zuschreibungsmerkmal wahrgenommen – etwa über Migrationserfahrung, Hautfarbe, Religion oder biografische Narrative. Dieses Merkmal wird zur primären Referenz ihrer beruflichen Rolle. Damit geht eine implizite Rollenzuweisung einher, die nicht zwingend mit dem eigenen professionellen Selbstverständnis übereinstimmt.

Oft werden entsprechende Positionen als Outreach-Koordinatorin, Kuratorin für Migration, Diversität oder Partizipation eingerichtet. Diese Stellen besetzen vermeintliche „Nischen“. Doch diese Nischen sind strukturell ambivalent: Einerseits signalisieren sie Innovation und Öffnung, andererseits bleiben sie häufig randständig in der institutionellen Hierarchie. Sie sind selten mit umfassender Entscheidungsmacht oder strategischer Gestaltungskompetenz ausgestattet.

Das „Ticket“, mit dem diese Personen eingestellt werden, definiert zugleich ihren Handlungsspielraum. Es legt fest, wofür sie zuständig sind – und implizit auch, wofür nicht. Dadurch wird ihre Deutungshoheit begrenzt. Sie repräsentieren Diversität, ohne notwendigerweise die strukturellen Bedingungen mitgestalten zu können, unter denen Diversität verhandelt wird.

Es zeigt sich, dass Organisationen nicht immer klar formulieren können, was sie sich konkret von der Einstellung „diverser“ Mitarbeitender erwarten. Die Rolle bleibt diffus: Einerseits sollen sie neue Zielgruppen erschließen, andere Perspektiven einbringen und institutionelle Lernprozesse anstoßen; andererseits sollen sie sich reibungslos in bestehende Strukturen einfügen. Diese widersprüchlichen Erwartungen bleiben häufig unausgesprochen – und werden doch wirksam.

Für die betroffenen Personen kann dies zu erheblichen Belastungen führen. Sie erleben nicht selten eine erneute Form der Marginalisierung innerhalb der Institution: als Repräsentant\*innen einer Gruppe, als „Expert\*innen für Betroffenheit“ oder als permanente Übersetzer\*innen zwischen Institution und „Community“. Erfahrungswissen wird eingefordert, oftmals zusätzlich zur eigentlichen Stellenbeschreibung. Dieses Wissen stößt jedoch mitunter auf Widerstände, insbesondere wenn es institutionelle Routinen oder Machtstrukturen infrage stellt. Die zusätzliche emotionale und konzeptionelle Arbeit bleibt häufig unsichtbar und wird weder formal anerkannt noch adäquat honoriert.

Dabei entsteht ein paradoxes Spannungsfeld: Als Repräsentant\*innen sollen diese Mitarbeitenden Perspektiven einbringen, die in der Institution bislang ausgeschlossen oder marginalisiert waren – gleichzeitig müssen sie in Strukturen bestehen, die genau diese Ausschlüsse historisch reproduziert haben. Die Anrufung ist doppelte: Sie sollen Veränderung verkörpern, ohne das bestehende Gefüge grundlegend zu irritieren. In dieser Konstellation ist Überforderung oder Scheitern strukturell angelegt.

Zudem zeigt sich eine weitere Prekarität: Wenn kulturpolitische Prioritäten sich verschieben und diskriminierungskritische, diversitätsorientierte Arbeit an institutioneller Bedeutung verliert, sind es häufig genau diese Positionen, die als erste infrage gestellt werden. Da sie als Zusatzaufgabe oder „Projekt“ verstanden werden – und nicht als integraler Bestandteil des Kerngeschäfts –, fehlt ihnen oft strukturelle Absicherung. Eine „Normalisierung“ im Sinne gleichwertiger Karrierewege oder Übergänge in klassische Leitungs- oder Kurationspositionen bleibt selten vorgesehen.



Diversitätsorientierte Personalpolitik darf daher nicht bei der Einrichtung spezialisierter Stellen stehen bleiben. Sie muss vielmehr darauf zielen, marginalisierte Perspektiven in allen Bereichen institutioneller Verantwortung zu verankern – nicht als Sonderzuständigkeit, sondern als selbstverständlichen Bestandteil professioneller Museumsarbeit. Ähnlich verhält es sich mit Partizipation.

### **Partizipation: Einladung oder Machtverschiebung?**

Viele Museen laden heute „Communities“ ein, beteiligen externe Akteur\*innen an Projekten, organisieren Workshops, Gesprächsformate oder ko-kuratorische Experimente. Das ist wichtig – und oft gut gemeint. Doch Partizipation stellt eine entscheidende Frage: Wer entscheidet? Wer entscheidet über Sammlungsschwerpunkte, über Ausstellungsnarrative, über Budgetverteilung oder über Sprache und Bildwahl? Partizipation, die sich auf punktuelle Beteiligung beschränkt, ohne Entscheidungsstrukturen zu verändern, bleibt symbolisch. Sie kann sogar instrumentell wirken, wenn sie primär der Legitimation dient.

Im Land Brandenburg könnten kleine und mittlere Häuser hier besondere Chancen haben. Ihre Strukturen sind oft weniger verfestigt, ihre Wege kürzer, ihre Beziehungen zur lokalen Öffentlichkeit direkter. Partizipation kann hier tatsächliche Mitgestaltung bedeuten – nicht nur konsultative Beteiligung. Doch auch hier gilt: Ohne klare Zieldefinition bleibt Partizipation diffus. Geht es um Publikumserweiterung? Um demokratische Öffnung? Um Wissensproduktion? Um soziale Verantwortung? Je nach Antwort verändert sich die Ausgestaltung. Echte Teilhabe bedeutet, Macht zu teilen. Sie bedeutet, Konflikte auszuhalten. Sie bedeutet, Deutungshoheit zu relativieren. Das ist anspruchsvoll – aber es entspricht dem Anspruch vieler Museen, Orte des Diskurses zu sein.

### **Die entscheidende Frage: Warum Diversifizierung?**

Für viele brandenburgische Museen stellt sich – unausgesprochen oder explizit – eine grundlegende Frage: Warum überhaupt diversifizieren? Jahrzehntlang haben Museen auch ohne explizit diversitätsorientierte Strategien funktioniert. Warum also jetzt? Und aus welchen Motiven?

Geht es um Besuchszahlen? Geht es um die eigene gesellschaftliche Relevanz? Geht es um den demografischen Wandel, um ein verändertes Kultur- und Museumsverständnis, um Fragen von Identität, Gerechtigkeit und Gleichstellung? Geht es um kulturpolitische Erwartungen oder ums Image? Oder um all dies zugleich?

Die Frage nach dem „Warum“ ist keine rhetorische, sondern die zentrale strategische Weichenstellung. Von ihr leitet sich ab, wie ernsthaft, wie tiefgreifend und wie nachhaltig Diversitätsorientierung verfolgt wird.

Unterschiedliche Museen in Brandenburg werden unterschiedliche Antworten geben – abhängig von Standort, Größe, Sammlungsschwerpunkt, Trägerschaft und Publikum. Ein Museum im Berliner Umland wird andere Beweggründe formulieren als ein kleines, ehrenamtlich getragenes Museum im ländlichen Raum. Eine Gedenkstätte wird andere normative Bezüge haben als ein technikhistorisches Haus oder ein Kunstmuseum.

Genau deshalb kann es keine pauschale Blaupause geben. Erst wenn eine Institution für sich geklärt hat, warum sie sich diversitätsorientiert weiterentwickeln möchte, kann sie bestimmen, was konkret Veränderungswürdig ist: Geht es um Personalstrukturen? Um Sammlungsnarrative? Um Vermittlungsformate? Um interne Kommunikationskultur? Um Entscheidungswege? Um Zugänglichkeit? Die Antwort auf das „Warum“ bestimmt das „Wie“.

Diversitätsorientierte, diskriminierungskritische Organisationsentwicklung ist kein Add-on, sondern ein strategischer Prozess. Sie setzt eine ehrliche Bestandsaufnahme voraus: Wo stehen wir? Welche

Strukturen schließen aus? Welche Routinen reproduzieren Einseitigkeit? Welche Ressourcen haben wir realistisch zur Verfügung?

Erst auf dieser Grundlage lassen sich sinnvolle Maßnahmen in der Personalentwicklung und Personalgewinnung entwickeln. Stellenprofile müssen dann tatsächlich die zukünftigen Anforderungen widerspiegeln – nicht nur symbolisch, sondern strukturell. Verantwortlichkeiten müssen klar definiert, Entscheidungsbefugnisse transparent geregelt und Erwartungshaltungen offen kommuniziert werden. Nur so kann ein realistisches und faires Erwartungsmanagement entstehen – sowohl gegenüber neuen Mitarbeitenden als auch innerhalb bestehender Teams.

Diese strategische Ausrichtung kann nicht von einzelnen Beauftragten oder Projektstellen getragen werden. Sie muss von der Führungsebene – Management und Direktion – ausgehen und als verbindliche Entwicklungsaufgabe kommuniziert werden. Diversitätsorientierung wird nur dann wirksam, wenn sie als ernst zu nehmende institutionelle Priorität verstanden wird und nicht als temporäre kulturpolitische Mode.

Dafür braucht es Zeit, finanzielle Ressourcen und klar formulierte Ziele. Ziele müssen überprüfbar, messbar und langfristig angelegt sein. Ebenso braucht es Räume für Reflexion, Weiterbildung und Konfliktbearbeitung. Veränderungsprozesse verlaufen selten reibungslos und gradlinig. Sie erzeugen Irritation, Widerstand und Unsicherheit – insbesondere dann, wenn sie bestehende Selbstverständlichkeiten infrage stellen.

Institutionelle Entwicklung war nie konfliktfrei. Entscheidend ist, ob Veränderung als Bedrohung oder als Professionalisierung verstanden wird. Gerade für Museen, die sich als Bildungsorte und Diskursräume begreifen, kann diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ein konsequenter Schritt sein: hin zu größerer gesellschaftlicher Anschlussfähigkeit, zu multiperspektivischen Erzählweisen und zu einer Arbeitskultur, die der Komplexität einer pluralen Gesellschaft gerecht wird.

In diesem Sinne ist Diversifizierung nicht nur eine Reaktion auf äußere Erwartungen. Sie kann – wenn sie strategisch und reflektiert angegangen wird – eine Form der institutionellen Selbstvergewisserung sein: Wer wollen wir als Museum sein? Wen sprechen wir an? Wessen Geschichten erzählen wir? Und unter welchen Bedingungen arbeiten wir zusammen?

Diese Fragen sind anspruchsvoll. Aber sie sind – gerade in einer sich wandelnden Gesellschaft – längst überfällig.

#### **Weiterführende Literatur (Auswahl)**

Julia Kristeva,  
Fremde sind wir uns selbst,  
Frankfurt am Main 1990.

Hadija Haruna-Oelker,  
Die Schönheit der Differenz,  
München 2022.

Bernd Oestereich, Claudia Schröder,  
Agile Organisationsentwicklung,  
München 2019.

Alexander Mitscherlich, Margarete Mitscherlich,  
Die Unfähigkeit zu trauern,  
München 1968.

# Museen in der Verantwortung für ernst gemeinte Inklusion

## Eine kritische Bestandsaufnahme

Dirk Sorge

### Statistiken und Anekdoten

Viele Museen richten sich mit einem progressiven Leitbild an die Öffentlichkeit. Auf ihren Webseiten finden sich Texte mit Formulierungen wie „Wir machen uns stark für gesellschaftlichen Zusammenhalt, Demokratie und Menschenrechte. Wir sind gegen jede Form von Diskriminierung und für Inklusion und Diversität“. Das ist schnell geschrieben, schnell gelesen und schnell wieder vergessen. Wenn daraus keine konkreten Maßnahmen folgen, die regelmäßig auf Wirksamkeit überprüft werden, sind das nur schöne, aber leere Worte. Der Verdacht liegt nahe, dass solche Texte eher der Imagepflege dienen, nicht aber die interne Arbeit und die Strukturen im Museum verändern.

In Brandenburgs Museen haben laut aktueller Erhebung nur 3 Prozent der Mitarbeitenden eine Schwerbehinderung.<sup>1</sup> Gemessen an ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung (9,3 Prozent<sup>2</sup>) sind sie demnach unterrepräsentiert.

Diese Zahlen decken sich mit meiner anekdotischen Evidenz der letzten 16 Jahre. Seit 2010 engagiere ich mich für Barrierefreiheit und Inklusion<sup>3</sup> im Kulturbereich. Ich war sowohl als freier Mitarbeiter als auch festangestellt für Museen in Berlin und Sachsen tätig. Ich habe im Bereich Bildung und Vermittlung gearbeitet, aber auch als selbstständiger Berater und als Gründungsmitglied von Berlininklusion<sup>4</sup>. Außerdem bin ich bildender Künstler und habe bei Ausstellungen in Museen auch diese Perspektive auf die Museumsarbeit kennengelernt.

Wenn ich Schulungen an Kultureinrichtungen durchführe, höre ich oft, dass die Schwerbehindertenquote von 5 Prozent (bei Einrichtungen mit mindestens 20 Beschäftigten) nicht erreicht wird. Diese Einrichtungen zahlen dann monatlich die sogenannte Ausgleichsabgabe. Zugespitzt heißt das, viele Museen zahlen lieber eine „Strafe“, als genug schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen.<sup>5</sup> Aussagekräftiger wären diese Zahlen, wenn man wüsste, wie viele schwerbehinderte Bewerber\*innen es gab, wie viele davon zum Bewerbungsgespräch eingeladen wurden und wie viele nach der Probezeit noch angestellt waren.

Spannender als die bloße Zahl ist für mich aber die Frage, in welchen Abteilungen die Personen arbeiten. Es macht einen Unterschied, ob eine schwerbehinderte Person in der Verwaltung arbeitet und mit der Buchhaltung beschäftigt ist oder ob sie in museumspezifischen Bereichen wie Kuration und Vermittlung tätig ist und dadurch direkt Einfluss auf das Programm, also die inhaltliche Arbeit des Museums nehmen kann.

Mein Beitrag liefert keine neuen Zahlen und Statistiken, sondern beruht vor allem auf eigenen Erfahrungen, Gesprächen mit Kolleg\*innen und „Hörensagen“. Nicht besonders wissenschaftlich, aber manchmal ist Hörensagen ehrlicher und wahrhaftiger als offizielle Statements, die Kultureinrichtungen für die Öffentlichkeit und Fördermittelgeber formulieren. Ich hoffe, dass ich zu kritischer Selbstreflexion und zum Hinterfragen gewohnter Muster in der Museumsarbeit anregen kann.

### Wer ist „betroffen“?

Menschen mit Behinderung sind genauso divers wie die Gesellschaft insgesamt. Neben den schwerbehinderten Menschen gibt es Menschen mit einem Grad der Behinderung von unter 50 Prozent. Diese behinderten Personen werden in vielen Statistiken (auch Arbeitsmarktzahlen) in der Regel gar nicht erfasst. Viele Menschen denken beim Wort „Behinderung“ vor allem an sichtbare körperliche Behinderungen, prototypisch vertreten durch eine Person, die den Rollstuhl nutzt. Viele Behinderungen sind aber unsichtbar, etwa chronische Krankheiten, psychische Erkrankungen, Neurodiversität, Lernschwierigkeiten und viele Hör- und Sehbehinderungen.

Genauso vielfältig wie die Behinderungen sind auch die Barrieren<sup>6</sup>, auf die diese Menschen am Arbeitsplatz stoßen. Es gibt Menschen, die ihre unsichtbare Behinderung am Arbeitsplatz nicht offenlegen. Mögliche Gründe sind Schamgefühl, Stigmatisierung oder die Angst, als weniger leistungsfähig wahrgenommen zu werden (was sich auf die Karriere auswirken könnte). Einige gehörlose bzw. taube Personen identifizieren sich selbst nicht als behindert. Sie haben eine eigene Sprache und eine eigene Kultur und fühlen sich von Museen vielleicht deshalb gar nicht repräsentiert und erwägen daher auch nicht, dort zu arbeiten.

Oft ist eine Behinderung auch kein statischer Zustand. Je nach Tagesform kann dann eine Aufgabe machbar sein, für die an anderen Tagen eine Assistenz benötigt wird.

### **Was sind die Barrieren bei der Umsetzung von Inklusion im Museum?**

Selbst wenn ein Museum tatsächlich inklusiver werden möchte, geht es oft nur schleppend voran, weil es zahlreiche praktische und bürokratische Probleme bei der Umsetzung gibt.

### **Gebaute Exklusion**

Das Elend der denkmalgeschützten Museumsgebäude, die nicht die Anforderungen an bauliche Barrierefreiheit erfüllen, ist hinlänglich bekannt und soll hier nicht vertieft werden. Nur so viel: Denkmalschutz verhindert nicht automatisch jede bauliche Veränderung und Denkmalschutz ist auch nicht prinzipiell höher zu bewerten als Barrierefreiheit. Die pauschale Antwort, „Wir können wegen des Denkmalschutzes leider gar nichts machen“, ist oft eine faule Ausrede, um nicht Möglichkeiten zu prüfen und zum Beispiel reversible Umbauten oder temporäre Änderungen vorzunehmen. Ärgerlicherweise sind aber selbst Museumsneubauten nicht immer barrierefrei, obwohl es dafür eindeutige, klare Vorgaben gibt.<sup>7</sup>

Das eigentliche Problem für das Thema dieses Artikels ist jedoch, dass bei der Barrierefreiheit häufig nur der öffentliche Bereich berücksichtigt wird, also der Teil des Gebäudes, in dem sich das Publikum aufhält. Die Büros, Archive, Werkstätten und andere Personalbereiche werden oft nicht beachtet. Wenn ich Kultureinrichtungen berate, dränge ich immer darauf, auch den Personalbereich zu evaluieren. Manchmal jedoch ohne Erfolg. Die Begründung: „Wir haben ja keine Mitarbeitenden mit Behinderung.“

### **Mythos Leistungsfähigkeit**

Tradierte ableistische Vorstellungen von Leistungsfähigkeit sind auch in Kultureinrichtungen tief verankert. Für viele Berufe scheint eine Voraussetzung zu sein, von 9 bis 17 Uhr am Schreibtisch sitzen zu können. Wer das nicht kann, ist scheinbar nicht leistungsfähig, nicht fleißig oder nicht engagiert genug. Es gibt aber Menschen, die nicht in dieses starre Schema passen, weil sie zu anderen Zeiten arbeiten oder in kürzeren Intervallen oder längere oder andere Pausen brauchen (Stichwort: Crip Time<sup>8</sup>). Manche Medikamente haben Nebenwirkungen, die den Energiehaushalt beeinflussen. Oder diese Menschen haben einfach einen anderen Biorhythmus.

Das Problem ist hierbei nicht, dass das Museum darauf keine Rücksicht nehmen könnte, sondern dass viele Menschen sich gar nicht trauen, „abweichende“ Bedarfe anzusprechen. Je prekärer die Beschäftigung und je niedriger die Position im Organigramm, desto eher beißt man die Zähne zusammen und passt sich an, obwohl man dadurch langfristig sogar weniger leistungsfähig wird: Man passt sich an, bis es irgendwann nicht mehr geht.

Natürlich gibt es Termine, die sich nicht leicht ändern lassen, und je größer das Team, desto schwieriger ist es, allen gerecht zu werden. Die Aussage, „Wir haben das immer so gemacht und bisher hat sich ja niemand beschwert“, ist aber kein gültiges Argument. Vielleicht hat sich bisher nur niemand getraut, negativ aufzufallen. Aktuelle politische Diskussionen über „Lifestyle-Teilzeit“ und Spekulationen über zu viele Krankentage laden nicht dazu ein, offen über Grenzen der eigenen Belastbarkeit zu sprechen.

**„Bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt“**

Diese Floskel bedeutet in der Praxis gar nichts, denn wenn man will, kann man immer einen Grund finden, warum die nichtbehinderte Bewerber\*in doch besser geeignet ist. Zudem haben viele behinderte Menschen keine stromlinienförmigen Lebensläufe, z. B. aufgrund von Barrieren in Schule und Studium oder weil Auslandserfahrungen und Praktika fehlen.

Als konkrete Aufgabe können Sie nach dem Lesen dieses Artikels die letzte Stellenausschreibung Ihres Museums kritisch überprüfen: Sind die Anforderungen für die Tätigkeit wirklich relevant oder wurden sie einfach durch Copy and Paste aus früheren Ausschreibungen unhinterfragt übernommen? Erwartete Eigenschaften wie Kommunikationsfreude, Teamfähigkeit und Flexibilität können ein Grund sein, dass sich manche Personen nicht bewerben, insbesondere, wenn nicht ausgeführt wird, was damit im Arbeitskontext genau gemeint ist. Wie groß ist denn das Team, für das ich teamfähig sein muss? Sind es vier Personen, die regelmäßig zusammenarbeiten, oder ist es eine Gruppe aus zehn Personen, die sich jede Woche anders zusammensetzt? Seien Sie möglichst konkret: Beschreiben Sie die Barrierefreiheit des Arbeitsplatzes. Potenzielle Bewerber\*innen müssen sich im Vorfeld ein Bild vom Gebäude, den Räumlichkeiten und den konkreten Arbeitsabläufen machen können. Das hilft mehr als jede Floskel.

In einer Stellenausschreibung im Bereich Museumspädagogik habe ich zum Beispiel einmal gelesen, dass der Führerschein eine notwendige Voraussetzung war. Ich habe mich nicht beworben, da ich eine Sehbehinderung habe und keinen Führerschein machen kann. Wäre die eigentliche Aufgabe genauer beschrieben worden, für die der Führerschein angeblich notwendig war, hätte ich selbst überlegen können, ob es eine andere Möglichkeit gegeben hätte, die Aufgabe zu erfüllen.

**Intersektionale Bürokratie**

Manche Museen arbeiten wie Behörden<sup>9</sup> und tun sich schwer damit, kurzfristige, unkonventionelle und unkomplizierte Lösungen zu finden. Wenn man sich als Arbeitnehmer\*in parallel dazu auch noch mit anderen bürokratischen Stellen wie Integrationsamt, Arbeitsagentur oder Unfallversicherung rumschlagen muss, wird klar, warum das Museum nicht der attraktivste Arbeitsplatz ist.

Es ist schon für Akademiker\*innen, die fließend Deutsch sprechen, eine echte Herausforderung, Nachteilsausgleiche zu beantragen, etwa Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben<sup>10</sup>. Unklare Zuständigkeiten, Amtsdeutsch und schlecht formatierte Formulare sind nur einige der Zumutungen. Eine alleinerziehende Person mit wenig zeitlichen Ressourcen, die Deutsch als Fremdsprache lernt, hat hier in der Praxis kaum eine Chance, die Leistungen zu bekommen, die ihr per Gesetz zustehen.

Solche und andere Verstrickungen stehen hinter dem Wort „Intersektionalität“. Verschiedene Diskriminierungsdimensionen können sich gegenseitig überlagern und verstärken. Wenn Museen wirklich diverser werden wollen, müssen sie flexibel auf diese unterschiedlichen Lebensrealitäten reagieren. Die Flexibilität, die häufig von Bewerber\*innen gefordert wird, fordere ich im Gegenzug von Museen.

Meiner Erfahrung nach sind kleinere Museen hier sogar im Vorteil. Sie haben zwar weniger finanzielle und personelle Mittel, aber Veränderungen sind leichter umsetzbar, weil es weniger Hierarchieebenen gibt, die mitentscheiden und überzeugt werden müssen. Oft ist die Direktion näher dran am Arbeitsalltag und hat (notgedrungen) eine pragmatischere Grundhaltung.



### **Warum ist es überhaupt wichtig, dass behinderte Menschen im Museum arbeiten?**

Anstatt nun wieder auf die Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen zu verweisen, die sich in Deutschland auf Bundes- und Länderebene in verschiedenen Gesetzen niederschlägt, möchte ich auf die eigene innere Logik des Museums verweisen und dafür argumentieren, dass es aus sachlichen und inhaltlichen Gründen ein Fehler ist, behinderte Menschen weiterhin vom Arbeitsplatz Museum systematisch auszuschließen.

Laut ICOM-Definition sind die Aufgaben eines Museums Erforschen, Sammeln, Bewahren, Interpretieren und Ausstellen.<sup>11</sup> Aber aus welcher und wessen Perspektive tun Museen das jeweils? Wer sammelt, forscht und interpretiert, ist keine nachgeordnete Frage, sondern hat ganz reale Auswirkungen auf die Arbeit im Museum. Ein Museum selbst forscht, sammelt und interpretiert nämlich gar nicht. Es sind immer konkrete Menschen. Das Museum entscheidet nicht, welche Sonderausstellungen realisiert werden, sondern Einzelpersonen oder Teams von Personen: Direktion, Kuration, wissenschaftliche Mitarbeitende, externe Partner usw. Auch welche Objekte überhaupt sammlungswürdig und für die Nachwelt aufbewahrenswert sind, lässt sich nicht nach rein objektiven Kriterien berechnen. Was ist relevant und wertvoll genug? Was ist ein typisches Exemplar und was eine Ausnahme? Was ist repräsentativ für eine Epoche, ein Genre oder einen Stil? Es sind immer auch subjektive Faktoren mitentscheidend, wie Forschungsschwerpunkt, Vorlieben, Vorwissen und Vorurteile. Das ist keine Schwäche von Museen, aber es muss ernst genommen und reflektiert werden.

Museen sind keine neutralen Wissensspeicher. Menschen treffen immer eine Auswahl, deuten die Objekte auf eine bestimmte Weise und verknüpfen sie zu Erzählungen, die sich in Traditionen einfügen, ihnen etwas Neues hinzufügen oder ihnen widersprechen. Ob der porträtierte Fürst auf dem Gemälde ein genialer Feldherr war oder ein skrupelloser Tyrann, hängt nicht vom Gemälde ab. Die Antwort wird unterschiedlich ausfallen, je nachdem, ob man den Soldaten fragt, der im Krieg ein Bein verloren hat, oder den Beamten am fürstlichen Hof.

Museen prägen, wie wir historische Personen, Objekte und Ereignisse bewerten, und beeinflussen damit unsere Gegenwart, unser Menschenbild und unser Verständnis von Gruppenzugehörigkeit. Wenn Menschen mit Behinderung ausgeschlossen werden, fehlt in diesem Aushandlungsprozess die Perspektive eines erheblichen Teils der Bevölkerung. Es genügt nicht, punktuell Fokusgruppen einzuladen oder einen Beirat zu haben, der sich einmal im Quartal trifft. Es geht um eine kontinuierliche, konzentrierte Arbeit.

Je mehr Perspektiven auf ein Objekt gerichtet werden, desto reichhaltiger wird dieses Objekt mit Bedeutungen aufgeladen. Bisher übersehene Aspekte und Ebenen werden freigelegt. Das Objekt muss dabei kein materieller Gegenstand sein, es kann das Thema einer Ausstellung sein, eine Sammlung, eine naturwissenschaftliche Fragestellung etc. Es profitiert von Inklusion und Diversität, indem es mehr „Fülle“ bekommt. Das Argument wäre also, „Wir setzen uns nicht deshalb für Inklusion ein, weil wir gute Menschen sind, sondern weil wir die Arbeit am Objekt ernst nehmen“.

Museen haben also nicht nur eine ethische und rechtliche Verantwortung, sich ernsthaft für Inklusion einzusetzen. Sie haben auch eine Verantwortung, die sich aus der Sache selbst, also aus ihrem Arbeitsauftrag ableitet. Diese Verantwortung ist unabhängig von Gesetzen und Vorschriften.

### Identitätsfalle

Trotz dieser Überlegungen ist es wichtig, nicht in die „Identitätsfalle“ zu tappen: Nicht alle Menschen mit Behinderung sind automatisch Expert\*innen für Barrierefreiheit und Inklusion. Manche wollen mit diesen Themen vielleicht gar nichts zu tun haben und einfach nur ihre Arbeit machen.

Eine wissenschaftliche Mitarbeiterin mit Behinderung ist in erster Linie eben Wissenschaftlerin. Vielleicht ist ihr Forschungsschwerpunkt niederländische Landschaftsmalerei oder antike Münzen oder fossile Seeigel. Dann soll sie zu diesen Themen forschen. Es ist nicht ihre Aufgabe, das Museum nebenbei noch zu Barrierefreiheit zu beraten oder das Kollegium zu schulen. Es ist sehr individuell, inwiefern das Merkmal der Behinderung inhaltlich die eigene Arbeit prägt. Eine behinderte Kuratorin für zeitgenössische Kunst thematisiert ihre eigene Behinderung vielleicht offener und forscht eventuell auch zum Thema „Disability Art“, während die Seeigelforscherin ihre eigene Perspektive nicht explizit macht, weil es für das Ergebnis der Arbeit nicht relevant ist. Von außen lässt sich nicht beurteilen, wer die eigene Behinderung wann und wie thematisieren soll. Niemand hat die Pflicht, sich am Arbeitsplatz „zu outen“ oder gar über medizinische Diagnosen Auskunft zu geben.

### Noch mal: Wer ist betroffen?

Es ist leicht, für Inklusion zu sein, solange sie keine Kosten verursacht, keinen Stress macht und keine Veränderung bedeutet. Solange die Museen so bleiben können, wie sie sind, steht der Inklusion also nichts im Wege.

Passend dazu werden im Behindertenpolitischen Maßnahmenpaket des Landes Brandenburg von Dezember 2011<sup>12</sup> die Begriffe „Integration“ und „Inklusion“ teilweise durcheinandergebracht: Einerseits wird vom Paradigmenwechsel „von der Integration zur Inklusion“<sup>13</sup> gesprochen. Andererseits ist die Rede von der „Integration in den Arbeitsmarkt“ und „Integrationsprojekten“<sup>14</sup>. Dieses Dokument ist zwar nicht mehr aktuell, aber es zeigt doch eine grundsätzliche begriffliche Ungenauigkeit, die bis heute Folgen hat, denn sie verschiebt die Fragen nach Rechtfertigung und Bringschuld. Integration bedeutet, dass eine Person in ein bestehendes System eingefügt wird, ohne dass sich das System verändert. Die Person muss sich anpassen. In der Praxis heißt das, dass behinderte Menschen gerne im Museum arbeiten können, wenn sie ihre Behinderung kompensieren können, sei es durch Flexibilität, Mehrarbeit, Umwege, zusätzliche Planungen oder was auch immer.

Falls Sie glauben, Behinderung betreffe Sie nicht, sollten Sie bedenken, dass die allermeisten Behinderungen im Laufe eines Lebens, also auch im Laufe eines Berufslebens entstehen. Auch wenn Sie selbst im Moment keine Behinderung haben, kann sich das durch Krankheit oder Unfall jederzeit ändern. Wenn wir tatsächlich immer länger arbeiten sollen, werden Behinderungen zwangsläufig noch häufiger Teil der Erwerbsbiografie. Es kann also schon aus Eigeninteresse sinnvoll sein, sich rechtzeitig für Inklusion am Arbeitsplatz einzusetzen.

Wenn eine qualifizierte Person aufgrund von Barrieren ihren Arbeitsplatz verliert, ist das für diese Person eine Katastrophe. Aber auch für den Betrieb und die Gesellschaft insgesamt ist das ein echtes Problem. Wir können uns Exklusion nicht mehr leisten.

- 1 Vgl. Museumsblätter. Mitteilungen des Museumsverbandes Brandenburg, Heft 46, November 2025, 47.
- 2 [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Behinderte-Menschen/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Behinderte-Menschen/_inhalt.html)
- 3 Barrierefreiheit und Inklusion werden manchmal fälschlicherweise synonym verwendet. Die Begriffe sind aber verschieden: Barrierefreiheit ist eine notwendige Voraussetzung für Inklusion. Inklusion geht über Barrierefreiheit weit hinaus.
- 4 <https://www.berlinklusion.de>
- 5 Viele Museen können nur davon träumen, überhaupt 20 Vollzeitstellen zu haben.
- 6 Das soziale Modell von Behinderung würde es so formulieren: Ein Mensch hat eine Beeinträchtigung, die erst in Wechselwirkung mit Barrieren zur Behinderung wird.
- 7 Architekt\*innen werden leider oft wie geniale freie Künstler\*innen behandelt statt als Auftragnehmer\*innen, die im Bereich der angewandten Kunst eine Dienstleistung erbringen.
- 8 Crip Time ist ein sozialwissenschaftliches Konzept, das in den Disability Studies verwendet wird, um eine alternative Sichtweise auf Zeit und Geschwindigkeit zu beschreiben. ([https://de.wikipedia.org/wiki/Crip\\_Time](https://de.wikipedia.org/wiki/Crip_Time))
- 9 Man denke daran, durch wie viele Hände ein Dienstreiseantrag mit anschließender Kostenerstattung gehen muss, oder daran, wie viel Arbeitszeit durch das Suchen von drei Vergleichsangeboten verschwendet wird.
- 10 Das können technische Dinge sein, wie angepasste Möbel, Hard- und Software, Fahrzeugumbauten, aber auch einfache Assistenzleistungen bis hin zu Spezialdienstleistungen wie Gebärdensprachdolmetschung.
- 11 Vgl. <https://icom-deutschland.de/netzwerk/museumsdefinition/>
- 12 [https://www.stadt-brandenburg.de/fileadmin/pdf/00/Behinderten/Teilhabe/behindertenpolit\\_Massnahmepaket\\_Land.pdf](https://www.stadt-brandenburg.de/fileadmin/pdf/00/Behinderten/Teilhabe/behindertenpolit_Massnahmepaket_Land.pdf)
- 13 Ebd., 66.
- 14 Ebd., 21.



Maria Schultz,  
seit 2021 Vorstand der Stiftung Gedenkstätte Lindenstraße in Potsdam.





Torsten Rüdinger,  
seit 2000 Leiter der Historischen Mühle Potsdam.



## Lerneffekte in beide Richtungen

### Das wissenschaftliche Volontariat am Stadtmuseum Brandenburg an der Havel

Anja Grothe

Am 1. April 2026 trat Eik Schröder sein zwei Jahre umfassendes wissenschaftliches Volontariat am Stadtmuseum in Brandenburg an der Havel an. Er ist seit 2021 der nunmehr vierte Volontär an unserem Haus: zwei Volontariate sind vollständig absolviert worden, eines musste in der Probezeit in beiderseitigem Einverständnis beendet werden und das vierte läuft aktuell sehr erfolgreich.

#### Das Auswahlverfahren

Das Stadtmuseum Brandenburg an der Havel ist als Amt 41 Teil der Stadtverwaltung. Somit erfolgt die Besetzung des wissenschaftlichen Volontariats über die Personalverwaltung der Stadt, ebenso wie der Auswahlvorgang sowie die Einstellung der ausgewählten Person. Der Neustart des Volontariats 2021 nach einer Pause von fast acht Jahren war Anlass, die Ausschreibung für diese Stelle neu zu formulieren. Unterstützt von der damaligen Fachbereichsleitung unter Tim Freudenberg wurden von der Museumsleitung zwei Empfehlungen als Vorlage für die Stellenbeschreibung, die Ausschreibung und den „Fahrplan“ durch die zwei Jahre am Museum verwendet: der 2018 überarbeitete Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat an Museen des Deutschen Museumsbundes<sup>1</sup> und die vom Kulturausschuss der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder beschlossenen Grundsätze für die Beschäftigung von wissenschaftlichen Kräften als Volontäre/Volontärinnen an Museen.<sup>2</sup> Besonders der Mustervertrag des Leitfadens<sup>3</sup> diente der Personalverwaltung als Vorlage für den stadt eigenen Vertragsentwurf.

Ein Magister- oder Masterabschluss ist Voraussetzung für die Bewerbung. In der Ausschreibung von 2021 sollte dieser bevorzugt aus den Bereichen „Europäische Geschichte oder Europäische Kunstgeschichte“ stammen, 2023 wurde dies um „Europäische Ethnologie“, „Museologie“ und „Archäologie“ erweitert. 2025 wurden die „Vor- und Frühgeschichte“ und „Verwandtes“ aus dem Bereich Archäologie zugefügt. Damit sind im Großen und Ganzen die im Stadtmuseum Brandenburg an der Havel vorhandenen Sammlungsbereiche abgedeckt. Im Ergebnis wurden die Stellen

mit einer Historikerin, mit einem Archäologen, einer Museologin und aktuell mit einem Absolventen der Vor- und Frühgeschichte besetzt.

Die Stellenausschreibung wurde auf der Webseite der Stadt Brandenburg an der Havel platziert und damit auch an die Agentur für Arbeit gespiegelt. Des Weiteren wurden die Verteiler des Museumsverbands Brandenburg und des Deutschen Museumsbunds genutzt sowie passende Lehrstühle und Kooperationspartner mit der Bitte um Verteilung angeschrieben. Trotz relativ kurzer Bewerbungsfristen von maximal vier Wochen erreichten uns immer mehr als 30, maximal 49 Bewerbungen. Die Bewerbung kann unkompliziert digital eingereicht werden.

Das standardisierte Bewerbungsverfahren der städtischen Verwaltung führt dazu, dass immer alle rein formal geeigneten Bewerberinnen und Bewerber zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Zum Zeitpunkt der Bewerbung muss ein gültiges Zeugnis des Magister-/Masterabschlusses vorliegen oder der Nachweis über einen gleichwertigen Abschluss. Zudem fordern wir zwingend eine Fahrerlaubnis Klasse 3.<sup>4</sup>

Im Vorstellungsgespräch sehen sich die Bewerbenden in der Regel der Museumsleitung, dem für das Museum zuständigen Personalsachbearbeiter und einer Vertreterin oder einem Vertreter des Personalrates gegenüber. Dazu kommen gegebenenfalls Gleichstellungsbeauftragte und Beauftragte für Menschen mit Behinderungen. Auch das Gespräch läuft standardisiert ab, ein Fragenkatalog mit zu vergebenden Punkten wird im Vorfeld von der Museumsleitung und dem Personalsachbearbeiter zusammengestellt und dem Personalrat zur Kenntnis gegeben. Fachliche Fragen, auf die sich Bewerbende bei einer Beschäftigung mit der zukünftigen Stelle und unserer Stadt allgemein gut vorbereiten können und ein paar typische Bewerbungsfragen ergeben ein etwa 45minütiges Gespräch. Die Auswertung aller Gespräche unter Beteiligung des Personalrates führt zur Vergabe der Stelle und zum Abschluss eines befristeten Vertrages, der eine Vergütung von 50 Prozent TVöD 13 des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst, Stufe 1 im 1. Jahr und Stufe 2 im 2. Jahr vorsieht. Ab 2027 wird die Finanzierung des Volontariats nach bisherigem



Blick in die Kabinettausstellung „Wally Lesser – Lebenswege“, die im Sommer 2022 von der Volontärin Annekathrin Hill erarbeitet wurde.

Kenntnisstand erfreulicherweise nicht mehr über den Haushalt des Stadtmuseums, sondern über den „großen Topf“ der städtischen Personalverwaltung laufen: Damit ist das Volontariat am Stadtmuseum quasi verstetigt.

### Das Onboarding

Mit dem ersten Tag betrachten wir unsere wissenschaftliche Volontärin bzw. unseren Volontär als festen Teil des Museumsteams. Der Arbeitsplatz des neuen Teammitglieds ist, wie bei allen Mitarbeitenden, selbstverständlich mit einem Rechner sowie Zugang zu den museumsinternen Laufwerken der Stadtserver und einem Drucker ausgestattet. In den ersten Tagen bemühen wir uns um ein Onboarding, bei dem sich der oder die Neue und das Team gegenseitig zunächst kennenlernen. In den ersten Wochen wird das neue Teammitglied mit den Arbeitsbereichen im Stadtmuseum vertraut gemacht und lernt die drei Ausstellungsorte „Frey-Haus“, „Steintorturm“ und „Gotisches Haus“ sowie die Depots kennen. Als feste Begleitung durch diese Zeit fungiert die Museumsleitung, aber auch die Kolleginnen der Sammlung, Jessica Hornung, der Vermittlung, Annekathrin Hill und der Depots bzw.

des Museumsarchivs Birgit Busse sind in die Abläufe eingebunden. Verwaltungs- und Haushaltsabläufe werden von der Museumsleitung vermittelt, unterstützt von der zuständigen Kollegin Yvonne Nawior. Zu Letzterem zählen auch Haushaltsplanungen und Prognosen des laufenden Haushaltes, Beauftragungen sowie das Bearbeiten von Eingangs- und Ausgangsrechnungen.

Wir nehmen uns viel Zeit für die Einführung in neue Aufgabenbereiche: So starten wir die fachliche Ausbildung immer mit der Einarbeitung in die bei uns verwendete Museumssoftware FirstRumos, die für die Erfassung der Sammlung und die Verwaltung unserer museumseigenen Bibliothek verwendet wird. Parallel dazu wird von der Museumsleitung das System der Karteikarten, der Eingangs- und Inventarbücher als analoges Sammlungsinstrument vorgestellt.<sup>5</sup>

Gemeinsam führen Birgit Busse und Jessica Hornung in den Bereich „Sammlung“ ein. Die Übergänge in die Bereiche „Dokumentation“ und „Forschung“ sind fließend. Über die Bearbeitung von Alt-Akten des Museums machen wir die Volontärin bzw. den Volontär auch mit dem Bereich Provenienzforschung vertraut.

## Ausbildung in allen Bereichen

In die Ausstellungsplanungen sind alle Volontäre – wie auch das restliche Team – eingebunden. Zudem erarbeiten die Volontärinnen und Volontäre während ihrer Zeit eine Kabinettausstellung: So entstand beispielsweise im Volontariat von Annekathrin Hill 2022 die Ausstellung rund um das Leben von Wally Lesser.<sup>6</sup> Stefan Jürgens erstellte 2024 die Schau „Roland 550 – Recht und Gerechtigkeit“.<sup>7</sup> Eik Schröder wird in seiner Ausstellung die historisch-tragische Person des Johann Friedrich Bollmann betrachten, der als „Fritze Bollmann“ unfreiwillig zum Gegenstand von Spottliedern einer ganzen Stadt wurde. Die Volontäre sind angehalten, alle Schritte von der Konzeption, Texterstellung, Leistungsabfragen, Vergaben bis hin zur Ausstellungseröffnung eigenständig zu gehen. Die Unterstützung durch das Team, zum Beispiel beim Korrekturlesen der Texte oder beim Erstellen von Leistungsbeschreibungen ist selbstverständlich, geschieht aber „auf Abstand“.

Die Schau „Roland 550 – Recht und Gerechtigkeit“ erstellte Volontär Stefan Jürgens im Frühjahr 2024.



Im Bereich der Vermittlung begleiten die Volontärinnen und Volontäre Annekathrin Hill. Bei verschiedenen Veranstaltungen bekommen sie erste Eindrücke vom Museumspublikum und erarbeiten im Laufe des Volontariats ein eigenes museumspädagogisches Angebot.

Die Kommunikation nach außen, sei es das Verfassen von Pressemitteilungen, Social-Media-Beiträgen oder die Aktualisierung der Website<sup>8</sup> wird im Team besprochen und vorbereitet, erfolgt jedoch über die Museumsleitung, in der Regel mit Einbindung der städtischen Pressestelle. Die Öffentlichkeitsarbeit für die eigene Ausstellung übernehmen die Volontärin bzw. der Volontär weitgehend selbständig.

Jede Volontärin und jeder Volontär bringt besondere Fertigkeiten mit und wir überlegen gemeinsam, wie wir diese gut nutzen können. So war Annekathrin Hill Expertin für vertiefende Recherchen in Archiven, Eik Schröder bringt Berufserfahrung im 3-D-Bereich mit und Stefan Jürgens konnte dank seiner Expertise wichtige Informationen zu Objekten aus Asien beisteuern. So ergeben sich erfreulicherweise Lerneffekte in beide Richtungen.

Neben der Ausbildung im Museum stehen unseren Volontärinnen und Volontären weitere Fortbildungsoptionen offen. So kann über „in-house“-Schulungen der Stadtverwaltung das verwaltungstechnische Onboarding gut organisiert werden. Wichtig sind Fort- und Weiterbildungen außerhalb der Stadt, zum Beispiel Angebote des Museumsverbands Brandenburg oder des Arbeitskreises Volontariat Berlin-Brandenburg.<sup>9</sup>

## Struktur und Kommunikation als Schlüssel

Wie wichtig ein Rahmenplan für das Volontariat ist, konnte ich erfahren, als ich mich für diesen Bericht mit den ersten Volontariaten am Haus befasste und dafür Kontakt zu vier ehemaligen Volontärinnen und Volontären unseres Museums aufnahm. Die Gespräche mit ihnen und auch mit früheren Kolleginnen und Kollegen waren insgesamt sehr aufschlussreich.

Bereits 2002 gab es ein Volontariat im Stadtmuseum, das durch den damaligen Leiter Hans-Georg Kohnke initiiert wurde.<sup>10</sup> Das Konzept des Volontariats war dem damaligen Museumsteam, das zum Teil bereits seit den 1960er-Jahren im Museum arbeitete, nicht geläufig, wie eine ehemalige Kollegin im Gespräch bekannte. Sie erzählte, dass sich vor allem die Museumsleitung in den ersten Jahren mit den Berufsanfängerinnen befasste, weniger die anderen Mitarbeiterinnen.

In meinen Gesprächen mit den ehemaligen Volontärinnen und Volontären wurde in allen Fällen stark kritisiert, dass die Dauer zunächst auf ein Jahr beschränkt war, mit Option auf Verlängerung um ein zweites Jahr. Die aus heutiger Sicht nicht adäquate Bezahlung wurde auch nach Veröffentlichung eines DMB-Leitfadens 2009 nicht angepasst.<sup>11</sup> 2010/2011 und 2013/2014 waren Volontariate zu denselben Konditionen eingerichtet. Nach Beschwerden zu den Rahmenbedingungen wurden die Volontariate nicht weitergeführt. Eine ehemalige Volontärin berichtete mir, dass sie als eine Art persönliche Referentin an vielen Terminen der Hausleitung auch außerhalb des Museums teilnehmen konnte. Sie konnte dadurch zwar viel über Gremienarbeit lernen, war aber für den Großteil der sonstigen Aufgaben auf sich allein gestellt. Andere Volontäre und Volontärinnen berichteten von fehlender Struktur, von mangelnder Zusammenarbeit, schlechter interner Kommunikation und fehlenden Lerninhalten. Dies führte zu Verunsicherungen und einem Gefühl fehlender Wertschätzung. Dennoch haben auch diese ehemaligen Volontärinnen und Volontäre bis heute Spuren in unserem Haus und in der Stadt hinterlassen.<sup>12</sup>

### Nachwuchs für die Museumslandschaft

Zusammenfassend betrachtet, sehe ich das Volontariat im Stadtmuseum Brandenburg an der Havel als gute Chance, praktisch alle Aspekte der Museumsarbeit in einem kleinen Haus mit einer sehr vielfältigen Sammlung kennenzulernen, Aufgaben eigenverantwortlich zu übernehmen – ohne dabei alleingelassen zu werden – und sich innerhalb von zwei Jahren auf vielen Arbeitsfeldern auszuprobieren. Nach dem Volontariat trennen sich die Lebenswege zumeist. Ein aussagefähiges Arbeitszeugnis, welches nach Zuarbeit aus dem Stadtmuseum vom Haupt- und Personalamt der Stadt Brandenburg an der Havel ausgefertigt wird, hilft den Volontärinnen und Volontären bei den nächsten Schritten ihrer beruflichen Laufbahn.

Für unsere ehemalige Volontärin Annekathrin Hill führte der Weg nach einer kurzen Zeit als Freiberuflerin übrigens wieder zurück zu uns: Wir hatten 2024 das Glück, sie für den Bereich Vermittlung/Fotoarchiv einstellen zu können. Unser ehemaliger Volontär Stefan Jürgens arbeitet seit 2025 ebenfalls im Bereich Vermittlung für die Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten hier bei uns in der Stadt. Marius Krohn, ein weiterer ehemaliger Volontär unseres Stadtmuseums, ist inzwischen Leiter des Industriemuseums in Brandenburg an der Havel.

Gerade die ausführlichen Gespräche mit den ehemaligen Volontärinnen und Volontären haben mir noch einmal sehr deutlich gemacht, dass ein Volontariat auch für die anbietende Institution und ihre Mitarbeitenden eine große Verantwortung bedeutet, denn schließlich begleiten wir die nächste Generation von Mitarbeitenden im Museum auf einem wichtigen Teil ihres Berufsweges. Hier kann sich ein neues Feld eröffnen und bei vielen unserer ehemaligen Volontärinnen und Volontäre ist dies erfolgreich geschehen.

1 <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2018/03/2018-leitfaden-volontariat-web.pdf>

2 [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/1995/1995\\_03\\_09-Volontaere-Museen.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/1995/1995_03_09-Volontaere-Museen.pdf)

3 <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2018/03/2018-leitfaden-volontariat-web.pdf>, 15–23

4 Gerade diese Anforderung wird zunehmend nicht ernst genommen, was zum „Aus“ im Bewerbungsprozess führen kann.

5 Die Karteikarten werden zurzeit noch digitalisiert und in die Datenbank eingepflegt. Auch in diesem Arbeitsbereich wird die Volontärin/der Volontär eingesetzt.

<https://stadtmuseum.stadt-brandenburg.de/digitales-stadtmuseum/online-ausstellungen>

7 <https://www.stadt-brandenburg.de/presse/roland-550-recht-gerechtigkeit-ausstellung-wird-eroeffnet>

8 <https://stadtmuseum.stadt-brandenburg.de/> gehört zum Internetauftritt der Stadt Brandenburg und wird über ein Content Management System von den Mitarbeitenden des Stadtmuseums gepflegt.

9 Die Teilnahme an Weiterbildungen außerhalb unserer Stadt unterliegt natürlich immer auch dem Vorbehalt des Vorhandenseins ausreichender finanzieller Haushaltsmittel.

10 Hans-Georg Kohnke, Volontariat bei den Museen und Gedenkstätten der Stadt Brandenburg an der Havel geschaffen, Museumsblätter Heft 1/2002, 92.

11 Deutscher Museumsbund (Hg.), Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat am Museum Berlin 2009. Demnach sollte sich eine Vergütung an den Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes orientieren und einer Eingruppierung 50 Prozent TVöD 13 entsprechen.

12 So geht die Einführung der bis heute im Museum genutzten FirstRumos-Datenbank auf die Initiative einer Volontärin zurück. Dieselbe Volontärin war auch an der Einführung eines ersten digitalen Mitarbeiterportals der Stadtverwaltung beteiligt. Noch heute findet man in der Stadt Stelen und Erläuterungstafeln zu Themen der NS-Zeit, die von den letzten beiden Volontärinnen vor 2014 erarbeitet wurden. Auch die Grundlagen museumspädagogischer Kinderprogramme zum Steintorturm sowie ein Rätselrundgang durch die Altstadt gehen auf diese beiden Volontärinnen zurück und sind in erweiterter Form noch heute Bestandteil unseres Vermittlungsprogramms.





Anja Grothe,  
seit 2019 Leiterin des Stadtmuseums Brandenburg an der Havel.

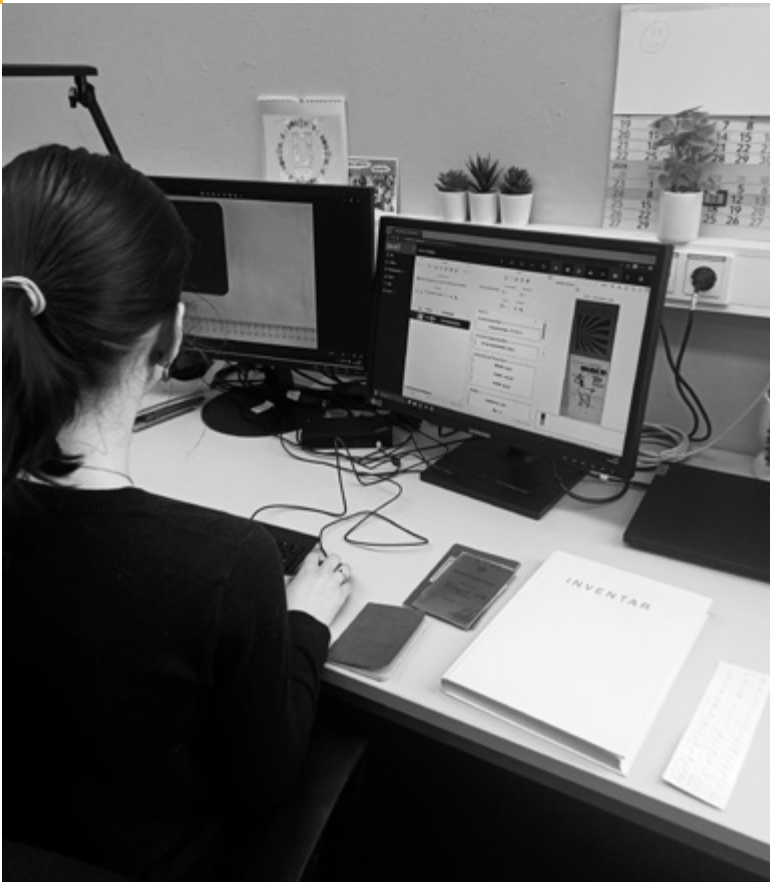




Dr. Jobst Pfaender,  
seit 2017 Leiter des Naturkundemuseums Potsdam.

## (Junge) Kolleginnen und Kollegen auf Zeit Praktikum und Freiwilligendienst im Museum

Robert Büschel



Freiwilliges Soziales Jahr im Stadtmuseum Cottbus: Mercedes Lüders unterstützt das Museum bei der Inventarisierung der Sammlung.

„Sehr geehrte Damen und Herren, hiermit bewerbe ich mich um ein Praktikum in Ihrem Museum.“ Mit diesen oder ähnlichen Worten beginnen zahlreiche E-Mails, die vermutlich viele Kolleginnen und Kollegen in unseren Museen regelmäßig erreichen. Die Reaktionen darauf dürften sehr unterschiedlich ausfallen: Während manche sofort ihre Praktikumsstrukturen aktivieren, überlegen andere zunächst, welche Aufgaben und Möglichkeiten sie den Anfragenden überhaupt anbieten können. Wieder andere lehnen vorsorglich ab – aus Sorge, der Betreuungsaufwand ließe sich mitnichten rechtfertigen. Doch stimmt das tatsächlich?

Der folgende Beitrag möchte Praktikumsmöglichkeiten und Angebote des Freiwilligendienstes näher beleuchten und zugleich eine Lanze für die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen „auf Zeit“ brechen. Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere Praktika und Freiwilligendienste für junge bzw. jüngere Menschen. Die zahlreichen Möglichkeiten für Menschen mittleren oder höheren Alters können an dieser Stelle leider nicht berücksichtigt werden – obwohl auch sie für alle Beteiligten meist ebenso bereichernd und gewinnbringend sind.

### Welche Praktika und Freiwilligendienste können junge Menschen wahrnehmen?

Praktika und Freiwilligendienste verfolgen ganz unterschiedliche Ziele – nicht nur in Museen, sondern ebenso in Unternehmen, Vereinen und vielen anderen Einrichtungen.

Praktika stehen mehrheitlich im Zusammenhang mit dem Besuch einer Bildungseinrichtung. Schulen aller Art bieten ihren Schülerinnen und Schülern diese besondere Form des zumeist praxisnahen Lernens. Zu den wohl häufigsten Anfragen zählen die sogenannten Schülerbetriebspraktika, die Schülerinnen und Schüler meist in der 9. Klasse verpflichtend absolvieren müssen. Während dieser zwei- bis dreiwöchigen Praktika erhalten sie die Möglichkeit, „Berufe hautnah zu erleben und eigene Fähigkeiten und Interessen zu erkunden“<sup>1</sup>. Die Nähe zum Wohnort sowie ein allgemeines Interesse an Kultur und Geschichte führen viele von ihnen in die Museen ihrer Umgebung. Darüber hinaus können brandenburgische Schulen weitere Praktika im Rahmen der beruflichen Orientierung in den Klassenstufen 8 und 10 anbieten. Ergänzt wird dies durch Angebote wie den Zukunftstag für Mädchen und Jungen. Ziel all dieser Formate ist es, jungen Menschen Einblicke in verschiedene Berufsfelder zu ermöglichen und Interessen sowie Kompetenzen auszuloten.

Mit dem Ende der Schulzeit eröffnen sich weitere Möglichkeiten. Die Beweggründe dafür sind unterschiedlich: Manche möchten schlicht einmal etwas anderes als „die Schulbank“ sehen, andere suchen berufliche

Orientierung, gesellschaftliches Engagement oder einen Weg zur Fachhochschulreife. Entsprechend vielfältig sind die Formen von Praktika und Freiwilligendiensten, von denen hier nur einige beispielhaft vorgestellt werden können.

Die wohl einfachste Form ist das freiwillige Praktikum. Grundsätzlich kann jede Person jederzeit ein solches Praktikum absolvieren, sofern ein geeigneter Praktikumsplatz gefunden wird. Dabei wird zwischen unbezahlten und bezahlten freiwilligen Praktika unterschieden. Unbezahlte Praktika dauern in der Regel maximal drei Monate, da bei längerer Dauer der gesetzliche Mindestlohn greift. Auch bei bezahlten Praktika bildet der Mindestlohn grundsätzlich die Untergrenze. Neben den freiwilligen Praktika verlangen viele Hochschulen Pflichtpraktika im Rahmen des Studiums. Diese können mehrere Monate dauern und dienen meist dem Kennenlernen des späteren Berufsfeldes. Mitunter verfolgen die Praktika konkrete Forschungsziele, andere bleiben eher allgemeinerer Natur.

Hinzu kommen Sonderformen wie Einstiegsqualifizierungen oder gelenkte Praktika. Diese Langzeitpraktika dauern bis zu zwölf Monate und dienen der beruflichen Qualifizierung. Teilweise werden sie von der Bundesagentur für Arbeit oder dem Jobcenter gefördert. Für manche Teilnehmende stellen sie zudem einen Baustein zum Erwerb der Fachhochschulreife dar. Das ist dann der Fall, wenn Schülerinnen und Schüler die gymnasiale Oberstufe vor dem Abschluss des Abiturs verlassen.<sup>2</sup> Unter bestimmten Voraussetzungen können dabei auch ein Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ)<sup>3</sup>, ein Freiwilliges Ökologisches Jahr (FÖJ)<sup>4</sup>, der Bundesfreiwilligendienst (BFD)<sup>5</sup> oder andere anerkannte Freiwilligendienste mit einem Praktikumsumfang von zwölf Monaten und 800 Zeitstunden angerechnet werden.<sup>6</sup>

Abschließend lohnt ein Blick auf die Freiwilligendienste FSJ/FÖJ und BFD, die häufig synonym verwendet werden, sich jedoch in einigen Punkten unterscheiden. Beide Formen verbinden berufliche Orientierung mit gesellschaftlichem Engagement. Sie beinhalten unter anderem ein Taschengeld, Sozialversicherungspflicht sowie die Teilnahme an Bildungsseminaren und dauern

meist zwölf Monate. Der BFD ist ein Stück weit flexibler und kann zwischen sechs und 18 – in Ausnahmefällen 24 – Monate umfassen. Der größte Unterschied liegt jedoch in der Altersgrenze: Während der Bundesfreiwilligendienst grundsätzlich ab der Erfüllung der Vollzeitschulpflicht bis ins hohe Alter möglich ist, richtet sich das FSJ/FÖJ ausschließlich an Menschen bis 26 Jahre. Der Einsatz der Freiwilligen ist vergleichbar mit einer Vollzeitbeschäftigung oder einer Teilzeitbeschäftigung von mehr als 20 Stunden pro Woche. Die Tätigkeit im Freiwilligendienst muss arbeitsmarktnneutral gestaltet werden, das heißt, dass der Arbeitsmarkt nicht negativ beeinflusst wird und der Freiwilligendienst nicht etwa die Schaffung oder den Erhalt regulärer Stellen verhindert.

Eine wichtige Ansprechpartnerin für brandenburgische Museen im Bereich FSJ und BFD ist die Landesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung Brandenburg e. V. (lkj)<sup>7</sup>. Sie fungiert als Trägerin der Freiwilligendienste, während Museen als Einsatzstellen auftreten. Die Unterstützung der lkj umfasst nicht nur die Vermittlung von Freiwilligen, sondern auch die Begleitung und Beratung vor, während und nach dem Freiwilligendienst. Die Durchführung eines FSJ oder eines BFD setzt ein Antragsverfahren voraus, auch hier ist die lkj eine wichtige Unterstützung. Eine Kontaktaufnahme lohnt sich für alle interessierten und neugierigen Museen.

### **Warum überhaupt ein Praktikum oder ein Freiwilligendienst?**

Diese Frage lässt sich aus zwei Perspektiven betrachten: Warum sollten junge Menschen ein Praktikum oder einen Freiwilligendienst im Museum absolvieren? Und warum sollten Museen jungen Menschen nicht nur als Gästen bzw. Besucherinnen und Besuchern begegnen?

Schulische Praktika, Einstiegsqualifizierungen oder gelenkte Praktika dienen in erster Linie der beruflichen Orientierung. Freiwilligendienste wie FSJ, FÖJ oder BFD zielen zusätzlich auf gesellschaftliches Engagement und die Förderung des Gemeinwohls. Gerade für junge Menschen bieten sie jedoch die Chance, Erfahrungen für den weiteren Lebensweg zu sammeln – vor oder nach Ausbildung und Studium.

Die Teilnehmenden erhalten intensive Einblicke in den Arbeitsalltag eines Museums. Dabei lernen sie nicht nur die öffentlich sichtbaren Bereiche kennen, sondern auch die vielfältigen Aufgaben hinter den Kulissen. Im Idealfall gestalten sie Projekte aktiv mit und werden Teil der Weiterentwicklung „ihres“ Museums. Manche entdecken dabei ein nachhaltiges Interesse an einem museumsbezogenen Berufsfeld. Oder sie erkennen, dass es entgegen ihrer Erwartung vielleicht doch nicht wirklich ihre Idee eines zukünftigen Arbeitslebens ist, und können damit Perspektiven auf den eigenen späteren Beruf anpassen. Schlussendlich können sie ihre Kompetenzen in ganz unterschiedlichen Bereichen in unseren Museen erweitern.

### **Warum sollten wir junge Menschen zum Praktikum oder Freiwilligendienst einladen?**

Zunächst gilt: Praktikantinnen, Praktikanten oder Freiwilligendienstleistende ersetzen keine regulären Stellen. Sie können jedoch eine wertvolle Ergänzung für bestehende Teams sein. Ihr Einsatz kann grundsätzlich in nahezu allen Bereichen des Museums erfolgen und sollte sich zugleich an den Interessen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Beteiligten orientieren. Dabei sind sie nicht nur das vermeintliche „Allheilmittel“ im Bereich Social Media. Sie können Inventarisierung und Digitalisierung unterstützen, museumspädagogische Projekte begleiten oder an Ausstellungen mitwirken. Wichtig bleibt dabei stets: Sie sind Lernende und Unterstützende zugleich. Sie benötigen fachliche Begleitung und Raum für ihre individuelle Entwicklung.

Darüber hinaus tragen Praktikantinnen, Praktikanten und Freiwillige wesentlich zu mehr Vielfalt in unseren Museen bei. Unsere Gesellschaft ist geprägt von unterschiedlichen sozialen, kulturellen und persönlichen Hintergründen. Praktika und Freiwilligendienste eröffnen Museen die Möglichkeit, vielfältigere Perspektiven in die eigene Arbeit einzubinden und neue Sichtweisen auf das eigene Haus, die eigene Sammlung oder auch das eigene Programm zu gewinnen.

### **Und wenn es einmal nicht funktioniert?**

Mit der Aufnahme einer Praktikantin, eines Praktikanten oder eines bzw. einer Freiwilligen übernehmen Museen auch Verantwortung. Und wie überall im Alltag gilt: Nicht jede Zusammenarbeit funktioniert dauerhaft reibungslos. Gerade junge Menschen befinden sich häufig in einer Phase intensiver Orientierung. Interessen verändern sich, Lebensziele entwickeln sich weiter und manchmal zeigt sich im Verlauf eines Praktikums, dass die Begeisterung eher den Ausstellungen als der täglichen Museumsarbeit gilt. Auch das ist ein wertvolles Ergebnis. „Umwege erhöhen die Ortskenntnis“ – dieser Satz trifft durchaus auch auf Praktika und Freiwilligendienste zu.

Entscheidend für eine gelingende gemeinsame Zeit ist Transparenz bezüglich der bestehenden Erwartungen. Bewerberinnen und Bewerber sollten ihre Erwartungen und Interessen, insofern diese bereits bestehen, möglichst offen formulieren können und dürfen – sowohl zu Beginn als auch im weiteren Verlauf der gemeinsamen Tätigkeit. Gleichzeitig sollten Museen klar kommunizieren, welche Anforderungen, Möglichkeiten und Wünsche bestehen. Besonders wichtig bleibt dabei, die Freiwilligkeit der Freiwilligendienste sowie die Funktion schulischer Praktika als Orientierungshilfe nicht aus den Augen zu verlieren. Die Interessen der Bewerberinnen und Bewerber sollten zudem während der gemeinsamen Zeit stets Berücksichtigung finden.

Sollte die Zusammenarbeit Schwierigkeiten mit sich bringen, braucht es vor allem offene Kommunikation. Schulen und Trägerorganisationen sind in solchen Fällen wichtige Ansprechpartner und können unterstützend moderieren.



### Lohnt es sich? Auf alle Fälle!

Ob ein Museum Praktikantinnen, Praktikanten oder Freiwillige begleitet, ist letztlich oft eine Frage der eigenen Haltung. Natürlich kostet Betreuung Zeit, Kraft und Geduld. Gleichzeitig bedeutet sie eine wertvolle Öffnung des Hauses und ermöglicht jungen Menschen einen besonderen Zugang zu unseren Museen.

Selbst wenn daraus keine langfristige berufliche Verbindung entsteht, bleiben die Erfahrungen oft positiv in Erinnerung. Viele ehemalige Praktikantinnen, Praktikanten oder Freiwillige behalten „ihr“ Museum im Blick – sei es durch spätere Besuche, ehrenamtliches Engagement oder sogar eine spätere Bewerbung. Und manchmal entwickelt sich daraus tatsächlich eine dauerhafte Zusammenarbeit. Nicht selten kehren Menschen als feste Kolleginnen oder Kollegen an ein Haus zurück, das sie bereits im Rahmen eines Praktikums kennengelernt haben. Oder sie bleiben zumindest der Museums- oder Kulturlandschaft im Allgemeinen im beruflichen Kontext erhalten.

Vielleicht wäre es daher spannend, künftig nicht nur die Zahl unserer Besucherinnen und Besucher zu betrachten. Wie vielen jungen Menschen ermöglichen wir eigentlich jedes Jahr einen Blick hinter die Kulissen unserer Museen? Das wäre sicherlich eine interessante Kennzahl für den nächsten Jahresbericht.

1 Bundesagentur für Arbeit (Hg.), SCHULEWIRTSCHAFT Deutschland (Hg.), Checklisten für ein erfolgreiches Schülerbetriebspraktikum, 2025, 2, <https://www.schulewirtschaft.de/wp-content/uploads/2020/11/Checklisten-Schuelerbetriebspraktikum-1.pdf>.

2 Das ist jedoch frühestens nach dem Besuch von zwei Schulhalbjahren der Qualifikationsphase möglich, also der Klassen 11 und 12 im Gymnasium sowie der Klassen 12 und 13 an weiteren Schulen.

3 <https://www.arbeitsagentur.de/bildung/uebergangszeit/freiwilliges-soziales-jahr>

4 <https://www.arbeitsagentur.de/bildung/uebergangszeit/freiwilliges-oekologisches-jahr>

5 <https://www.bundesfreiwilligendienst.de/>

6 Vergleichend dazu und für weitere Informationen: Ministerium für Bildung, Jugend und Sport, Fachoberschule – Fachhochschulreife, <https://mbjs.brandenburg.de/bildung/berufliche-bildung/berufliche-schulen-oberstufenzentrenosz/fachoberschule-fachhochschulreife.html>

7 <https://www.lkj-brandenburg.de/>



Nicht nur Schreibtischarbeit: Die FSJlerin ist auch bei museums-pädagogischen Projekten eine große Hilfe.



## Klaus Lietze 1948–2026



Am 27. Mai 2026 verstarb Klaus Lietze, der Geschäftsführer der Stiftung Wredow'sche Zeichenschule zu Brandenburg an der Havel. Mit ihm verliert die Stiftung einen engagierten Mitgestalter, Förderer und Menschen, der die Entwicklung der Institution über viele Jahre entscheidend geprägt hat.

Seit 1992 war Klaus Lietze Mitglied des Kuratoriums der Stiftung Wredow'sche Zeichenschule zu Brandenburg an der Havel und maßgeblich an ihrer Wiederbelebung nach der Wiedervereinigung beteiligt. Als gebürtiger Brandenburger, Handwerker mit ausgeprägtem Sinn für Gestaltung und Mensch mit vielseitigen Interessen in den Bereichen Kultur, Musik, Theater und bildende Kunst war er der Stiftung über Jahrzehnte eng verbunden.

In besonderer Weise fühlte er sich dem ursprünglichen Gedanken des Stifters August Julius Wredow verpflichtet, handwerklich und gewerblich Tätigen einen Ort für künstlerische und kunsthandwerkliche Bildung zu ermöglichen. Dieses Verständnis prägte sein Wirken nachhaltig und es lag ihm besonders am Herzen, allen Brandenburgerinnen und Brandenburgern unabhängig von Alter und Herkunft kulturelle und künstlerische Bildung zugänglich zu machen.

Seit 2015 führte Klaus Lietze die Stiftung als Geschäftsführer. Unter seiner Leitung wurde der Unterrichtsbetrieb ausgebaut und ein vielseitiger Kursbetrieb etabliert. Mit großem kulturellem Bewusstsein setzte er sich nicht nur für den Erhalt des historischen Gebäudes ein, sondern machte insbesondere die Rückführung der historischen Sammlung an ihren ursprünglichen Ort am Wredowplatz zu einer persönlichen Aufgabe. Ihm ist zu verdanken, dass die Wredow-Kunstsammlung seit 2017 neu erfasst, digitalisiert und schrittweise der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Bisher sind die Ornamentsammlung komplett, große Teile der Grafik-(Kupferstich-) Sammlung und einzelne Objekte des Metz-Nachlasses erfasst worden. Die in ihrer Vollständigkeit äußerst seltene Sammlung von Werken des populärsten deutschen Kupferstechers, Grafikers und Illustrators des 18. Jahrhunderts Daniel Chodowiecki (1726–1801) wird zurzeit im Rahmen des Erfassungsprojektes bearbeitet.

Auch der Oberbürgermeister der Stadt Brandenburg an der Havel, Daniel Keip, der stellvertretender Kurator der Stiftung ist, würdigt das Lebenswerk des Verstorbenen: „Mit Klaus Lietze verliert unsere Region einen engagierten Handwerksmeister und Förderer der Kunst. Mit großem Einsatz hat er nach der Wiedervereinigung das ostdeutsche Tischlerhandwerk in die gemeinsame Innungsorganisation geführt und damit wichtige Grundlagen für Zusammenhalt und Zusammenarbeit geschaffen. Sein Wirken als Landesinnungsmeister in Brandenburg, als Tischlermeister und als Geschäftsführer der Stiftung Wredow'sche Zeichenschule bleibt untrennbar mit Brandenburg an der Havel verbunden. Viele junge Künstlerinnen und Künstler sowie Tischlerinnen und Tischler verdanken ihm Ermutigung und Förderung. Klaus Lietze hat sich um das Handwerk, die Kultur und das Gemeinwesen in besonderer Weise verdient gemacht.“

Tobias Öchsle

## Katharina Kreschel Zum 90. Geburtstag

Am 18. Dezember 2025 feierte die Museologin, Volkskundlerin und Spielzeugforscherin Katharina Kreschel ihren 90. Geburtstag. Sie gehört zu den Kolleginnen und Kollegen, die bereits zu tiefsten DDR-Zeiten daran gingen, das Leben der arbeitenden Menschen im Einzugsgebiet ihres Museums zu erforschen und in modernen, international beachteten Ausstellungen zu präsentieren. Die wichtigsten Projekte, denen sie sich in diesem Zusammenhang widmete, waren Forschungen zum Alltag während der Weimarer Republik mit den Ausstellungen „Der Brennbaborprolet – Arbeiteralltag in Brandenburg 1918 bis 1933“ (1977/78) und „Stromauf & Stromab – Zur Geschichte der Havelschiffahrt“ (1982/83), beide präsentiert im Stadtmuseum Brandenburg an der Havel. In ihren letzten Arbeitsjahren forschte sie zur traditionsreichen Brandenburger Spielzeugindustrie mit ihren beliebten Blechspielzeugen. Nach dem Eintritt in den Ruhestand im Dezember 1997 erarbeitete sie noch die Sonderausstellung „Der Kletteraffe“.

Spielzeug des Brandenburger Spielzeugfabrikanten Ernst Paul Lehmann und aus dessen Nachfolgebetrieb VEB Mechanische Spielwaren war eines ihrer Lieblingsthemen. Dank ihrer Sammeltätigkeit besitzt das Brandenburger Stadtmuseum praktisch alle zwischen 1881 und 1986 hergestellten Produkte dieses Betriebs, gut 5.000 Blechspielzeuge. Hinzu kamen Forschungen u. a. zum Künstler Albert Caasmann, zum Brandenburger Original Fritze Bollmann, zum Wusterwitzer Puppenspieler Vater Götze und zum Musik-

artisten Paul Kaiser-Reka. Des Weiteren wirkte sie an wichtigen regionalgeschichtlichen Publikationen mit, wie an „Brandenburg an der Havel und Umgebung. Eine landeskundliche Bestandsaufnahme im Raum Brandenburg an der Havel, Pritzerbe, Reckahn und Wusterwitz“ (2006) oder am Kompendium „Brandenburg an der Havel. Lexikon zur Stadtgeschichte“ (2008).

Besonders aber die Ausstellungen von Katharina Kreschel setzten Maßstäbe für die museale Darstellung regionalspezifischer und sozial differenzierter Lebensweisen der Menschen. Mit diesen Ausstellungen konnten sich die Bürger der Stadt Brandenburg identifizieren.

Katharina Kreschel arbeitete 41 Jahre lang im Brandenburger Stadtmuseum. Von 1954 bis 1958 studierte sie zunächst Museologie an den Fachschulen in Köthen und Weißenfels und absolvierte zwischen 1966 und 1970 ein Ethnografie-Fernstudium an der Humboldt-Universität zu Berlin. Noch während des Museologiestudiums kam sie 1956 als Assistentin an das Brandenburger Museum und stieg 1970 nach dem Fernstudium zur wissenschaftlichen Mitarbeiterin auf. Ihr Diplomthema „Zur Lebensweise proletarischer Familien in Brandenburg in den 1920er-Jahren mit Berücksichtigung der Zeit von 1933 bis 1945“ weist auf die Forschungs- und Ausstellungsschwerpunkte in ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin und stellvertretende Direktorin des Stadtmuseums Brandenburg hin. 1989 wurde ihr der Titel „Museumsrätin“ verliehen.

Nach der Wiedervereinigung war sie kurze Zeit amtierende Direktorin des Stadtmuseums, eine Funktion, die sie selbst eigentlich nicht anstrebte. In dieser schwierigen Zeit hat sie aber entscheidend zum Erhalt des Museums beigetragen und niemals die Inhalte und das Profil der Einrichtung aus den Augen verloren. In allerbesten Erinnerung haben wir

Kollegin Kreschel auch als Mitstreiterin im Vorstand des Brandenburgischen Museumsverbandes, dem sie als Beisitzerin seit 1992 einige Jahre angehörte. Hier trat sie in bekannt engagierter Weise für die Erforschung und Präsentation industriege-schichtlicher und sozialgeschichtlicher Themen ein.



Katharina Kreschel an der Spindelpresse, wichtiges Produktionsinstrument der Brandenburger Spielzeugfabrik, in der Ausstellung „Der Kletteraffe“ im Stadtmuseum Brandenburg, um 2000.

In Erinnerung bleibt auch, dass Katharina Kreschel eine ethnografische Sicht auf die Dinge hatte, die anders ist als die eines „Nur-Historikers“. Diese Sicht ist lebensnah, macht Museumsarbeit interessant und fordert zu immer neuen Betrachtungen der museologischen Themenpalette heraus. Insofern ist sie jüngeren Kollegen stets ein Vorbild gewesen und es bleibt zu wünschen, dass auch aus heutiger Sicht immer wieder auf ihre Arbeiten geschaut wird.

Wir wünschen Katharina für die kommende Zeit Gesundheit, Geborgenheit im Kreise der wachsenden Familie, Freude an dem geliebten Garten und die Gewissheit, in unserem Metier etwas Bleibendes geleistet zu haben.

Bettina Götze und  
Reinhard Schmook

## Heike Mahro

### Abschied nach 19 Jahren im Stadt- und Industriemuseum Guben



Mit dem Abschied von Heike Mahro im Frühjahr 2026 endete eine Ära der Gubener Museumslandschaft. Fast zwei Jahrzehnte lang war sie eine verlässliche Konstante im kulturellen Leben der Stadt – eine Persönlichkeit, die mit großem Engagement, fachlicher Kompetenz und bemerkenswerter Beharrlichkeit die Entwicklung des Stadt- und Industriemuseums Guben entscheidend mitgestaltet hat.

Ihr beruflicher Weg führte sie nicht gradlinig in die Museumsarbeit, sondern über einen zweiten Bildungsweg: Die gelernte Krippenerzieherin schulte nach dem Ende der DDR zur Erzieherin um, absolvierte ein Psychologiestudium und war als Schulsozialarbeiterin tätig, bevor sie 2006 die Museumsleitung übernahm. Gerade diese biografische Besonderheit prägte ihren Zugang zur Museumsarbeit: praxisnah, offen, neugierig und getragen von einer tiefen Überzeugung für die Bedeutung kultureller Vermittlung. Mit einem ausgeprägten Gespür für historische Zusammenhänge und gesellschaft-

liche Entwicklungen gelang es ihr, museale Inhalte lebendig und zugänglich zu gestalten.

Als Heike Mahro die Leitung des Stadt- und Industriemuseums übernahm, befand sich die Gubener Museumslandschaft in einer Phase tiefgreifender Umbrüche. Die Integration des neuen Museumsstandortes im Gubener Rathaus erfolgte ohne ein langfristiges Konzept, während gleichzeitig das traditionsreiche Heimatmuseum in der „Sprucker Mühle“ weiterhin Bestand haben sollte. Diese Ausgangslage stellte eine außergewöhnliche Herausforderung dar – organisatorisch, konzeptionell und nicht zuletzt personell. Es bedurfte Mut, Weitsicht und Entschlossenheit, sich dieser Aufgabe anzunehmen. Heike Mahro tat dies mit Klarheit, Tatkraft, Verlässlichkeit und unermüdlichem Einsatz. In einer Zeit struktureller Veränderungen, personeller Einschnitte und begrenzter finanzieller Ressourcen gelang es ihr, beide Standorte nicht nur zu erhalten, sondern inhaltlich weiterzuentwickeln und in der Stadtgesellschaft zu verankern.

Ein besonderes Verdienst ihres Wirkens liegt in der nachhaltigen Stärkung der deutsch-polnischen Zusammenarbeit im Kulturbereich. In einer Grenzstadt wie Guben kommt diesem Aspekt eine besondere Bedeutung zu. Heike Mahro erkannte früh die Chancen eines grenzüberschreitenden kulturellen Dialogs und setzte sich mit großem Engagement dafür ein, diesen aktiv zu gestalten. Unter ihrer Federführung entstanden die ersten

deutsch-polnischen Museumsveranstaltungen, die nicht nur Begegnungen ermöglichten, sondern auch das gegenseitige Verständnis förderten und bis heute nachwirken. Damit leistete sie einen wichtigen Beitrag zur kulturellen Vernetzung der Region und zur Stärkung eines gemeinsamen europäischen Bewusstseins in Guben und Gubin.

Besonders bemerkenswert ist die Vielzahl an Ausstellungen, die unter ihrer Leitung realisiert wurden. Insgesamt rund 140 Sonder-, Jubiläums- und Kunstausstellungen zeugen von ihrer Schaffenskraft und ihrem hohen kuratorischen Anspruch.

Heike Mahro verstand das Museum nie als statischen Ort der Bewahrung, sondern als lebendigen Raum des Dialogs und der Begegnung. Ihr Wirken war geprägt von dem Bestreben, Geschichte nicht nur zu dokumentieren, sondern erfahrbar zu machen und unterschiedliche Generationen anzusprechen. Damit hat sie das Stadt- und Industriemuseum Guben nachhaltig geprägt und ihm ein unverwechselbares Profil verliehen. Ihr Name ist untrennbar mit der Museumsarbeit in Guben verbunden. Ihr Engagement, ihre fachliche Sorgfalt und ihre persönliche Integrität haben Maßstäbe gesetzt. Heike Mahro hinterlässt damit ein gutes Fundament, auf dem zukünftige Entwicklungen aufbauen können.

Vincent Birkenhagen

## Frederike Gutewort

### Neue Leiterin der Beelitzer Museen

Museen, so sagt man gerne, haben eine Bewahrungs- und Vermittlungsverantwortung über die Generationen hinweg, die nie unterbrochen werden sollte. Museumsleiterin Frederike Gutewort sieht und versteht ihre Aufgabe genau in dieser Tradition der fortführenden Arbeit ihrer Vorgänger.

1953 hatte Kurt Verch das komplett zerstörte Beelitzer Heimatmuseum mit einem Schwerpunkt zur Postgeschichte wieder aufgebaut. Nach einer langen Durststrecke entstand 1999 aus den Sammlungen des Beelitzer Heimatvereins das Beelitzer Heimatmuseum neu. Mit großem Engagement machte Manfred Fließ in den nächsten 20 Jahren das Museum zu einer festen Größe der brandenburgischen Museumslandschaft. Die Postgeschichte blieb dabei ein Schwerpunkt seiner Arbeit. Als Museumsleiterin folgte ab 2022 für zwei Jahre Justine Remus, die das Museum durch die für Beelitz so wichtige Landesgartenschau führte. Ihre Nachfolgerin seit 2024 ist Frederike Gutewort. Studiert hatte sie von 2010 bis 2018 Geschichte und Politikwissenschaften sowie Public History an der FU Berlin. Von 2018 bis 2022 kreuzten sich die Berufswege Frederike Guteworts und die des Autors dieser Zeilen im Haus der Brandenburgisch-Preussischen Geschichte in Potsdam. Ab 2023 verantwortete Frederike Gutewort das Veranstaltungsmanagement der Luthergedenkstätten Sachsen-Anhalt in Wittenberg, bevor sie nach Beelitz wechselte. Ihre Verantwortung erstreckt sich heute über die „Alte Posthalterei“ in der Poststraße, dem Stammsitz der Beelitzer Museen, über das hinter der Posthalterei am

Rande des Stadtparks liegende Spargelmuseum und über die restaurierte und wieder besuchbare Wassermühle Ernst Vogel (seit 2023 zum Museum gehörig).

Die Ausstellung in der Alten Posthalterei vermittelt den Besucherinnen und Besuchern einen Blick hinter die Kulissen des Postverkehrswesens. Gemeinsam mit dem Verein Beelitzer Spargel e.V. errichtete die Stadt 2018 in einem historischen Remisen-Gebäude in der Mauerstraße das einzige Spargelmuseum in Ostdeutschland. Die Wassermühle in ihrer heutigen Gestalt ist nicht nur für Beelitz ein einzigartiges technisches Denkmal.

Für diese drei Museen möchte Frederike Gutewort Führungskonzepte für alle Altersklassen erarbeiten, Erlebnisse für Kita- und Schulgruppen anbieten und insbesondere Familien in die Häuser locken. Darüber hinaus hat sie sich vorgenommen, das Museum zu einem fest etablierten Kulturort in der Beelitzer Gemeinschaft werden zu lassen, einem Ort, wo die Einwohnerinnen und Einwohner von Beelitz ihre Geschichte erzählen und verhandeln können. Dafür sorgen soll ein regelmäßiger Veranstaltungsrhythmus mit Offerten an alle Beelitzerinnen und Beelitzer.

In Zusammenarbeit mit den Touristiker\*innen der Stadt wird von der Posthalterei aus zusätzlich zweimal pro Woche ein Altstadttrundgang angeboten und einmal im Monat findet ein abendlicher Altstadttrundgang statt.



Ein Porträt über eine Museumskollegin kommt natürlich nicht ohne die Frage nach dem Lieblingsobjekt aus: Für Frederike Gutewort ist es der großformatige Ausschnitt der Preussischen Postroutenkarte von 1834, erschienen in 25 Blättern, gezeichnet vom damals berühmten Kartografen und Geodäten Heinrich Berghaus (1797–1884). Alle Gäste bleiben vor der Karte stehen, um ihre Wohnorte zu suchen, schildert Frederike Gutewort ihre Beobachtungen. Für sie ist dieser Zugang immer eine gute Grundlage, den Besucherinnen und Besuchern etwas über die vorindustriellen Verkehrsverhältnisse zu berichten. Die Karte selbst ist für sie Zeugnis preussischer Organisation und Genauigkeit. Sie zeigt, so findet Frederike Gutewort, zum einen den Fortschritt und die gewonnene Freiheit durch die Postkutschen und zum anderen die Abgeschiedenheit in der Peripherie vor der Eisenbahngeschichte, wenn nämlich die nächste Poststation viele Meilen und damit Tage entfernt lag.

Thomas Wernicke



## Die Suche nach dem Vergessenen

Wie zwei Gubener Mehlzeichen nach mehr als 280 Jahren plötzlich wieder auftauchten

Museen bewahren Geschichte. Doch nicht jede Geschichte befindet sich tatsächlich noch in den Depots und Ausstellungen. Viele Objekte, die einst zu regionalen Sammlungen gehörten, gingen als Folge der Kriege und Umbrüche des 20. Jahrhunderts verloren. Ihre Spuren wiederzufinden gleicht oft einer Detektivarbeit. Dieser Aufgabe widmet sich seit Jahren der Museumsverband Brandenburg, insbesondere durch das Engagement von Dr. Christian Hirte. Ziel ist es, die im Zweiten Weltkrieg verlorenen „Märkischen Sammlungen“ zu erforschen und verlorene Objekte wiederzufinden.

Als ich 2023 meinen Dienst bei den Museen der Stadt Guben antrat, lief eines dieser Projekte bereits auf Hochtouren. Das Thema zog mich sofort in seinen Bann. Zuerst beschäftigte ich mich intensiv mit der Datenbank LostArt<sup>1</sup>. Diese gehört zu den wichtigsten Werkzeugen der Provenienzforschung und enthält auch zahlreiche Objekte mit Bezug auf Guben. Gleichzeitig lernte ich die Plattform museum-digital kennen<sup>2</sup>, auf der bereits viele Objekte erfasst sind, die den Gubener Sammlungen vor 1945 zugeordnet werden können.

Mit der Zeit begann ich, die Herkunft und Bedeutung dieser Stücke systematisch zu erforschen. Alte Heimatbücher, Zeitschriften und regionale Veröffentlichungen wurden zu wichtigen Begleitern meiner Arbeit. Dabei eröffnete sich nicht nur ein tieferer Einblick in die Geschichte einzelner Objekte, sondern auch in die Quellenlandschaft der Stadt Guben. Hinzu kamen Recherchen in amerikanischen Archiven, die oft wertvolle Informationen bereithalten, deren Nutzung jedoch nicht immer einfach ist.



Foto und Karteikarte zum Mehlzeichen, das sich bis 1945 in der Sammlung des Gubener Museums befand.

|                                                                               |                |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Guben                                                                         | Vb-Ba          |
| Film 92                                                                       | Mehlzeichen    |
| der Bäckerinnung in Wappenschildform mit dem Zunftwappen und Mäßen in Relief. |                |
| Eingraviert: Mehlzeichen Guben 1. Janu Anno 1745                              |                |
| Auf der Rs. Auf Herr Johan George Woche.                                      |                |
| Auf einem gleichen Stück steht auf der Rs. Auf Herrn Gottlieb Held Woche.     |                |
| Material                                                                      | Messingguss    |
| Maße                                                                          | H 12 Br. 12 cm |



Screenshot eines der beiden im Internet zum Verkauf angebotenen Mehlzeichen.



Nach und nach gelang es mir, für verschiedene Objekte neue Erkenntnisse zur Provenienz zu gewinnen und diese in museum-digital zu ergänzen. Je länger ich mich mit den mehr als 100 dort verzeichneten Stücken beschäftigte, desto vertrauter wurden sie mir. Viele von ihnen kannte ich schließlich beinahe auswendig. Genau dieses Wissen sollte sich als äußerst hilfreich erweisen.

Eines Nachmittags führte mich meine Recherche erneut auf polnische Auktions- und Kleinanzeigenportale. Solche Plattformen sind wichtige Werkzeuge bei der Suche nach verschollenen Kulturgütern. Mit etwas Geduld und den richtigen Suchbegriffen lassen sich hier immer wieder überraschende Entdeckungen machen.

Wie so oft gab ich das Stichwort „Guben“ ein. Was dann erschien, ließ mich aufhorchen. Ein Anbieter aus Zielona Góra (bis 1945 Grünberg in Schlesien) bot zwei Mehlzeichen aus dem Jahr 1745 zum Verkauf an. Dabei handelt es sich um historische Prüfmarken, die einst zur Kontrolle von Mehlqualität und Handel verwendet wurden. Ich erkannte sofort: Die angebotenen Mehlzeichen waren optisch identisch mit einem Mehlzeichen, das sich bis 1945 in der Sammlung des Gubener Museums befunden hatte und seit 1945 als verschollen gilt.<sup>3</sup>

Umgehend nahm ich Kontakt zu einem Bekannten in Polen auf und bat ihn, mit dem Verkäufer in Verbindung zu treten. Es folgten mehrere Tage voller Gespräche und Verhandlungen. Die Hoffnung war groß, mehr über die Herkunft der Stücke zu erfahren und vielleicht sogar eine Rückkehr nach Guben zu ermöglichen.

Doch die Geschichte nahm eine unerwartete Wendung. Der Verkäufer handelte lediglich im Auftrag eines Dritten. Als die Verhandlungen kon-

kreter wurden, stellte sich heraus, dass der Eigentümer die beiden Mehlzeichen in seinem Haus nicht mehr auffinden konnte. Die Spur verlор sich so plötzlich, wie sie aufgetaucht war.

Auch wenn dieses Kapitel ohne greifbares Ergebnis endete, zeigt es eindrucksvoll, wie wichtig und lohnend die Suche nach verlorenen Sammlungsobjekten sein kann. Die beiden Mehlzeichen waren für kurze Zeit wieder sichtbar geworden. Sie erinnerten daran, dass Geschichte oft näher ist, als man denkt, und dass selbst nach Jahrhunderten noch überraschende Entdeckungen möglich sind.

Für Museen ergibt sich daraus eine klare Erkenntnis: Die Recherche endet heute nicht mehr im Archiv oder in der Bibliothek. Online-Auktionshäuser, Kleinanzeigenportale und digitale Datenbanken sind längst zu wichtigen Fundorten historischer Objekte geworden. Wer kreativ sucht, unterschiedliche Schreibweisen berücksichtigt und auch internationale Plattformen einbezieht, kann auf Spuren stoßen, die sonst verborgen geblieben wären.

Die Suche nach dem Vergessenen ist damit längst nicht abgeschlossen. Vielleicht wartet die nächste Entdeckung bereits auf den nächsten Suchbegriff.

Vincent Birkenhagen

<sup>1</sup> <https://www.lostart.de>

<sup>2</sup> <https://www.museum-digital.de/>

<sup>3</sup> <https://brandenburg.museum-digital.de/>

## „Vietnam und die Niederlausitz – Welten verbinden“ Projektbericht über eine besondere Ausstellung



Eröffnungsveranstaltung der Sonderausstellung „Vietnam und die Niederlausitz“ am 19. Dezember 2025

Kurz vor Weihnachten des letzten Jahres wurde es ungewöhnlich bunt und laut im Stadtmuseum Cottbus: Ein farbenprächtiger Drachentanz, begleitet von rhythmischen Trommelschlägen, zog das zahlreich erschienene Publikum unmittelbar in seinen Bann und bildete den feierlichen Auftakt der Sonderausstellung „Vietnam und die Niederlausitz – Welten verbinden“.

Aber nicht nur die Eröffnung war ungewöhnlich. Für die vorbereitenden Arbeiten und Recherchen gingen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Stadtmuseums Cottbus ganz neue Wege. Das durch „Kulturland Brandenburg“ geförderte Projekt rückte zwei geografisch weit entfernte Regionen in den Fokus: Vietnam und die Niederlausitz. In fünf



Blick in die Sonderausstellung.

Themenräumen – „Vertragsarbeit“, „Stereotype“, „Kultur“, „Natur“ und „Community“ – wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede beleuchtet, um die vietnamesische Gemeinschaft in Cottbus und in der Niederlausitz sichtbar zu machen.

Schon am Anfang der Recherchen zeigte sich, dass die Erforschung und Darstellung von Migrationsgeschichte in der DDR-Zeit bislang kaum eine Rolle für das Museum gespielt hatte und dementsprechend nur sehr wenige Exponate gesammelt worden waren. Dieser Umstand machte es umso wichtiger, die lokale vietnamesische Community aktiv in den Gestaltungsprozess der Ausstellung einzubeziehen. Es sollte keine Ausstellung über die vietnamesische Community sein, sondern eine, die zusammen mit ihr kuratiert wird. Gemeinsam wurden so persönliche

Schätze zusammengetragen: Fotos, Dokumente, Kleidungsstücke, Musikinstrumente und sogar ein traditioneller Drachenkopf.

Die vietnamesische Community war von Beginn an in die Erarbeitung der Ausstellung eingebunden. Im regen Austausch wurden Inhalte entwickelt, Texte geschrieben, Räume gestaltet. Das Interesse der Community war überaus groß, die Zusammenarbeit von einem wunderbaren Miteinander geprägt.

Im steten Diskurs mit bis zu zehn Beteiligten entstand eine visuell und thematisch vielfältige Ausstellung: Traditionelle vietnamesische Farben bilden die Klammer für jeden Themenraum. Die Texte werden zweisprachig Deutsch/Vietnamesisch präsentiert und durch Hörstationen ergänzt. Sowohl Kinder als auch Erwachsene

können sich den einzelnen Themen durch Duft- oder Fühlstationen auch spielerisch und haptisch nähern. Videoprojektionen eröffnen zudem Perspektiven auf erstaunliche Parallelen zwischen den Naturräumen in Vietnam und der Niederlausitz und den Industriefolgelandschaften beider Regionen.

Ein zentraler Bestandteil der Ausstellung sind die zahlreichen Interviews mit unterschiedlichen Akteurinnen, die heute in der Region leben und arbeiten. Dabei kommen nicht nur ehemalige Vertragsarbeiterinnen zu Wort, die teilweise vor über 40 Jahren ihre Heimat verließen, sondern auch Stimmen der jüngeren, zweiten Generation. Ihre persönlichen Erfahrungen, Wünsche und Ziele wurden in tiefgehenden Gesprächen erfasst. Diese teils sehr persönlichen Interviews führen die Besuchenden nun als roter Faden durch die fünf Themenräume.

Vor allem aber erzählt die Ausstellung von Ankunft und Bleiben, von Wandel und Wurzeln, von Fremdheit und Vertrautheit. Sie öffnet den Blick für neue Sichtweisen und lädt dazu ein, scheinbar Bekanntes kritisch zu hinterfragen. Dass sich hierbei auch die vietnamesische Community widersah, zeigte ihr großes Interesse bei der Ausstellungseröffnung.

Paul Fröhlich

Die Ausstellung ist noch bis zum 7. September 2026 geöffnet.

Link zum 360°-Ausstellungsrundgang:  
<https://www.stadtmuseum-cottbus.de/vietnam.html>



Beim Kauf:

**Kostenloser Workshop  
im Wert vom 440,- €**  
inkl. MwSt.



**PAPERMINZ**  
BESTANDSERHALTUNG

# NOTFALLBOX MUSEUM

**ALLES BEREIT, WENN ES DRAUF ANKOMMT**



## **FÜR DEN ERNSTFALL**

Bei Wasser, Brand oder  
Unwetter: Sofort einsatzbereit.



## **KOMPAKT & MOBIL**

Modular aufgebaut,  
leicht zu transportieren.



## **VON EXPERTINNEN ENTWICKELT**

Für Museen. Für Kulturgut.  
Für den Moment, der zählt.



Mehr Infos und Bestellung unter  
**[www.paperminz.shop](http://www.paperminz.shop)**

## Autorinnen und Autoren

|                               |                                                                                                                        |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vincent Birkenhagen           | Leiter der Museen der Stadt Guben                                                                                      |
| Lutz Birkholz                 | Kurator/Ausstellungsorganisation, Berlin                                                                               |
| Robert Büschel                | Leiter der Städtischen Sammlungen Cottbus                                                                              |
| Idil Efe                      | Unternehmensberaterin/Trainerin/Speakerin/Moderatorin/Kuratorin, Berlin                                                |
| Dr. Patrick S. Föhl           | Netzwerk für Kulturberatung, Berlin                                                                                    |
| Dr. Paul Fröhlich             | Kurator am Stadtmuseum Cottbus                                                                                         |
| Christine Gerbich             | Leiterin des Museums Utopie und Alltag, Beeskow und Eisenhüttenstadt                                                   |
| Dr. Bettina Götze             | Museumsleiterin i. R.                                                                                                  |
| Anja Grothe                   | Leiterin des Stadtmuseums Brandenburg an der Havel                                                                     |
| Kathrin Grotz                 | Stellv. Direktorin des Instituts für Museumsforschung Berlin                                                           |
| Birgit Klitzke                | Leiterin des Museums Eberswalde                                                                                        |
| Marius Krohn                  | Leiter des Industriemuseums Brandenburg an der Havel                                                                   |
| Dr. Arne Lindemann            | Geschäftsführer des Museumsverbands Brandenburg e. V.                                                                  |
| Tobias Öchsle                 | Leiter der Wredow'sche Zeichenschule in Brandenburg an der Havel                                                       |
| Prof. Dr. Patricia Rahemipour | Direktorin des Instituts für Museumsforschung Berlin                                                                   |
| Prof. Dr. Oliver Rump         | HTW Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin                                                                       |
| Nicole Sachse-Handke          | Leiterin des Kulturamts der Stadt Eberswalde                                                                           |
| Lars Schladitz                | Leiter der Museumsfabrik Pritzwalk                                                                                     |
| Dr. Reinhard Schmook          | Oderlandmuseum Bad Freienwalde                                                                                         |
| Ina Schust-Kießling           | Dahmelandmuseum Königs Wusterhausen, stellv. Vorsitzende des Heimat- und Museumsvereins Königs Wusterhausen 1990 e. V. |
| Dirk Sorge                    | Bildender Künstler und Kulturvermittler, Berlin                                                                        |
| Thomas Wernicke               | Museologe/Ethnologe, Potsdam                                                                                           |
| Julika Ziegenhagen            | Leiterin des Barnim Panoramas Wandlitz                                                                                 |
| Dr. Irmgard Zündorf           | Leibniz-Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam                                                                  |

## Bildnachweis

|                                                                  |                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titel, S. 2                                                      | DDR-Geschichtsmuseum und Dokumentationszentrum Perleberg                                                                    |
| S. 5–8                                                           | Institut für Museumsforschung, Patricia Rahemipour/Kathrin Grotz                                                            |
| S. 14, 15, 24, 25, 34, 35, 47–49, 58, 59, 78, 79, 92, 93, 98, 99 | Museumsverband Brandenburg, Foto: Lorenz Kienzle                                                                            |
| S. 17                                                            | Oliver Rump (mit Hilfe von KI erstellt)                                                                                     |
| S. 18                                                            | Bundesagentur für Arbeit, Grafik: Dörte Nielandt                                                                            |
| S. 20                                                            | Gehalt.de/Stepstone, Grafik: Dörte Nielandt                                                                                 |
| S. 27–30                                                         | Nicole Sachse-Handke                                                                                                        |
| S. 37, 38                                                        | Patrick S. Föhl                                                                                                             |
| S. 50–53                                                         | Archiv Dahmelandmuseum, Königs Wusterhausen                                                                                 |
| S. 54, 57                                                        | Museumsfabrik Pritzwalk, Foto: Lars Schladitz                                                                               |
| S. 60                                                            | Museum Utopie und Alltag, Foto: Kevin Fuchs                                                                                 |
| S. 61                                                            | Museum Utopie und Alltag, Foto: Sophie Klaust                                                                               |
| S. 62                                                            | Museum Utopie und Alltag, Foto: Axel Drieschner                                                                             |
| S. 63                                                            | Museum Utopie und Alltag, Plakatgestaltung: Lukas Beck, Mia Caspary, Jonah Reimann                                          |
| S. 65                                                            | Museum Utopie und Alltag, Foto: Alexander Renz                                                                              |
| S. 67–69, 71                                                     | Lutz Birkholz                                                                                                               |
| S. 72                                                            | <a href="https://www.si.edu/sites/default/files/mallmap2023.jpg">https://www.si.edu/sites/default/files/mallmap2023.jpg</a> |
| S. 74, 75                                                        | Irmgard Zündorf                                                                                                             |
| S. 95, 96                                                        | Stadtmuseum Brandenburg an der Havel, Foto: Annekathrin Hill                                                                |
| S. 100, 103                                                      | Städtische Sammlungen Cottbus, Foto: Robert Büschel                                                                         |
| S. 104                                                           | Archiv der Wredow-Stiftung                                                                                                  |
| S. 105                                                           | Marcus Alert                                                                                                                |
| S. 106                                                           | Stadt Guben, Foto: Vincent Birkenhagen                                                                                      |
| S. 107                                                           | Thomas Wernicke                                                                                                             |
| S. 108 o, li                                                     | Museumsverband des Landes Brandenburg e. V.                                                                                 |
| S. 108 re                                                        | Vincent Birkenhagen                                                                                                         |
| S. 109, 110                                                      | Stadtgeschichtliche Sammlungen Cottbus                                                                                      |
| S. 113                                                           | Museumsverband Brandenburg, Foto: Göran Gnaudschun                                                                          |





Bitte mal die Hand hoch, wer alles in einem brandenburgischen Museum arbeiten möchte! Tja, wenn es mal so einfach wäre. Nachwuchsgewinnung will gut vorbereitet und organisiert sein. Eben eher ein Marathon als ein Sprint. Museen im Land Brandenburg arbeiten intensiv daran, sich für die nächste Generation an Kolleginnen und Kollegen attraktiv zu machen. Und wer weiß, vielleicht ist auch bald eine der Volontärinnen bzw. einer der Volontäre dabei, die sich hier auf einer Volontärstagung in Potsdam auf die Frage melden, ob es demnächst eine Kaffeepause geben sollte.



