

Beate Bollmann

Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen

Ein Leitfaden



WAXMANN

Neue Heimatmuseen

herausgegeben von
Karen Ellwanger

Band 4

Beate Bollmann

Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen

Ein Leitfaden



Waxmann 2017
Münster • New York

Projekt „Neue Heimatmuseen als Institutionen der Wissensproduktion“

in Kooperation mit:

Nationalpark-Haus Museum Fedderwardsiel

Handwerksmuseum Ovelgönne

Landschaftsmuseum Angeln/Unewatt

Werratalmuseum Gerstungen

Lötschentaler Museum (Schweiz)

Projektleitung: Prof. Dr. Karen Ellwanger

Institut für Materielle Kultur der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Gefördert durch die VolkswagenStiftung



Volkswagen**Stiftung**

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Neue Heimatmuseen, Band 4

ISSN 2509-3819

Print-ISBN 978-3-8309-3559-9

E-Book-ISBN 978-8309-8559-4

© Waxmann Verlag GmbH, 2017

Steinfurter Straße 555, 48159 Münster

www.waxmann.com

info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Inna Ponomareva, Düsseldorf

Titelfoto: © Robert Kneschke – Fotolia.de

Satz: Sven Solterbeck, Münster

Druck: CPI books GmbH, Leck

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706



Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des
Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Vorwort

Im Forschungsprojekt „Neue Heimatmuseen als Institutionen der Wissensproduktion“ des Instituts für Materielle Kultur der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg bildete die Frage nach den spezifischen Qualitäten kleiner Museen von Anfang an einen wichtigen Diskussionspunkt. Denn schon vor Beginn des Projektes hatten die Antragstellerinnen durch ihre Erfahrungen mit verschiedenen Heimatmuseen den Eindruck gewonnen, dass diese Museen Qualitäten aufweisen, die mit den bisher im Museumsbereich angewendeten Qualitätsmaßstäben nicht zu greifen sind, dass sie andererseits oft nicht in der Lage sind, selbstständig – und selbstbewusst – ihre eigenen Qualitäten zu benennen und zu beschreiben. Dieser Umstand hat dazu geführt, dass sich an der bisherigen Diskussion zum Thema ‚Qualität im Museum‘ überwiegend nur Fachleute aus dem Museumsbereich beteiligt haben, kaum dagegen die betroffenen Museen selbst. So wurden einige der im vorliegenden Leitfaden ausgeführten Qualitätsmerkmale auch schon in der Fachliteratur, etwa 2012 von Angela Jannelli in ihrem Werk „Wilde Museen. Zur Museologie des Amateurmuseums“, benannt. Es fehlte jedoch bisher der Versuch, anwendungsorientiert Kategorien zur Beschreibung und Überprüfung dieser Merkmale zu formulieren.

Es entsprach daher den Zielen des Projektes, neben der Reflexion und Förderung der Forschung in und über Heimatmuseen bei den Museen selbst eine kritische Haltung und die Kompetenz zur Selbstreflexion herauszubilden. Dadurch sollten bei den Beteiligten die Voraussetzungen geschaffen werden, die Institution Heimatmuseum selbstbewusst und produktiv weiterzuentwickeln. Aus diesem Grund wurde im Rahmen einer umfassenderen Prozessbegleitung der vorliegende Leitfaden in Zusammenarbeit mit den Akteur_innen der fünf Kooperationsmuseen – dem Handwerksmuseum Ovelgönne, dem Nationalpark-Haus Museum Fedderwardsiel, beide in Niedersachsen, dem Landschaftsmuseum Angeln in Unewatt in Schleswig-Holstein, dem Werratalmuseum in Gerstungen in Thüringen sowie dem Lötschentaler Museum in Kippel in der Schweiz – entwickelt.

Die Begleitung des Projektes gestaltete sich als ein parallel zum Forschungsprozess verlaufender partizipativer Lern- und Entwicklungsprozess. Er zielte darauf ab, die verschiedenen Museumsakteur_innen – vor allem ehrenamtliche Laien und Semiprofessionelle – stärker in die Reflexionsprozesse der Forschung einzubeziehen. Umgekehrt sollte das Projektteam für das

erfahrungsgesättigtes Wissen der Museumsakteur_innen weiter sensibilisiert werden. Indem die Forscher_innen gemeinsam mit allen Projektbeteiligten Erkenntnisse aus den untersuchten Praxisfeldern erarbeiteten, traten sie in einen gegenseitigen Qualifizierungs- bzw. Professionalisierungsprozess ein – mit dem Ziel, die zukünftige Praxis zu verändern. Professionalisierung bedeutete dabei, eine kritische Haltung und die Kompetenz zu entwickeln, die eigene Arbeit zu hinterfragen und das eigene Verhalten zu reflektieren. Die Projektbegleitung fungierte dabei als Vermittlerin, Impulsgeberin und Reflexionsinstanz für den kollektiven Erkenntnisprozess.

Insgesamt entwickelten die Akteur_innen in den ergebnisoffen geführten Diskussionen ein Verständnis dafür, die Reflexion des eigenen Tuns als positiven Impuls für neue Ideen zu begreifen. So begannen sie, ihre eigenen Einstellungen und die Selbstdefinition ihrer Museen sowie bestehende Deutungen und die dahinterstehenden Machtverhältnisse zu hinterfragen. Auch erschloss sich ihnen die Bedeutung von konzeptionellen Überlegungen sowie von Kooperationen und Vernetzungen.

Den beteiligten Kooperationsmuseen ist gemeinsam, dass sie sich in der Reflexion des ‚alten‘ Heimatmuseums als ‚Neue Heimatmuseen‘ verstehen, indem sie im Umgang mit ihren Sammlungen neue Wege gehen sowie einen besonderen Bezug zu Region und Landschaft und deren Repräsentation im Museum haben.

Bei der Entwicklung des Leitfadens wurde der Begriff der kleinen (Heimat-)Museen allerdings bewusst über den engeren Forschungsrahmen hinaus erweitert. So richtet sich der Leitfaden an alle Museen, die ehrenamtlich geführt oder trotz einer hauptamtlichen Leitung sehr stark durch ehrenamtliche Mitarbeit geprägt sind. Aber auch weitgehend hauptamtlich betreute Museen dürften daraus Anregungen ziehen können, um sich ihrer spezifischen Bedeutung für die Kulturarbeit in ihrem Ort oder ihrer Region bewusster zu werden.

Der Entwicklungsprozess, an dem jeweils die Museumsleitungen, hauptamtlich oder ehrenamtlich tätige Mitarbeiter_innen aus allen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen sowie Vertreter_innen der Museumsträger beteiligt waren, richtete den Blick von innen heraus auf die eigene Einrichtung, da diese Perspektive in der bisherigen Forschung kaum zum Tragen gekommen ist. Auf diese Weise war es auch möglich, die Akteur_innen in den Kooperationsmuseen an eine Selbstevaluierung heranzuführen und sie zu befähigen, selbst über ihre Qualitäten zu sprechen und diese zu beschreiben. Die Ergebnisse spiegeln somit die Selbstwahrnehmung der Akteur_innen

wider. Der Leitfaden ist daher nicht als vollständige Abhandlung des Themas zu verstehen, sondern lässt viele Aspekte unbearbeitet. Es handelt sich somit um einen ‚ersten Aufschlag‘, der zu weiteren Auseinandersetzungen mit der Qualität von kleinen (Heimat-)Museen anregen will.

Prof. Dr. Karen Ellwanger
Projektleiterin

Dank

Das Forschungsprojekt „Neue Heimatmuseen als Institutionen der Wissensproduktion“ und das Entstehen des vorliegenden Leitfadens wurde von der VolkswagenStiftung gefördert, der wir dafür zu Dank verpflichtet sind. Für die anregende Zusammenarbeit in den Workshops und bei der Erprobung und Überprüfung des Leitfadens bedanken wir uns bei den Leiter_innen und Akteur_innen der fünf Kooperationsmuseen. Für hilfreiche Anmerkungen, die Durchsicht des Manuskripts und weitere Unterstützung ist Dr. Smilla Ebeling, Carolin Krämer, Oliver Klaassen und dem Mitglied des Projektbeirats Hans Lochmann herzlich zu danken.

Prof. Dr. Karen Ellwanger und Dr. Beate Bollmann

Geleitwort

Heimat ist – nicht nur in den Medien – in letzter Zeit ein erstaunlich populärer und viel benutzter Begriff. Trotz ihrer großen Verbreitung in der Bundesrepublik Deutschland sind Heimatmuseen in der Öffentlichkeit wie in Fachkreisen der Museumswelt lange Zeit eher als Randerscheinung wahrgenommen worden. Neben frühen Gründungen der ersten Heimatbewegung vor über 100 Jahren ist ihre Zahl seit den 1970er Jahren in der Bundesrepublik noch einmal sprunghaft angestiegen. Anhaltender Strukturwandel in der Landwirtschaft, Abriss und Neubau, Mobilität der Bevölkerung, wirtschafts- und sozialstruktureller Wandel haben Akteur_innen auf den Plan gerufen, Orte der Erinnerung zu schaffen. Natur- und Kulturerbe meist ländlicher Gemeinwesen sollten bewahrt werden. Heimatmuseen entstanden als Sammelort für Aufhebenswertes aus Alltag und Arbeitswelt. Zugleich nutzen Heimatmuseen Gebäude mit Denkmalcharakter wie Rathäuser, Schulen, Bürger- und Bauernhäuser oder technische Denkmale wie alte Fabriken oder Mühlen. Betrieben werden diese Museen überwiegend von in Vereinen organisierten Freiwilligen. Viele Heimatvereine unterhalten zudem Archive und Heimatbibliotheken, sind in der Landschafts- und Denkmalpflege und dem Naturschutz aktiv. Und: es werden weiterhin neue Heimatmuseen gegründet. Es ist an der Zeit, sich näher mit diesem Phänomen zu befassen, das auch die Museumslandschaft in Niedersachsen prägt. Wichtig ist uns dabei, die Qualität der Museumsarbeit auch der kleinen Museen voranzubringen, sie bei Erneuerungsprozessen zu unterstützen und sie zukunftsfähig zu machen. Die Einbindung weiterer freiwilliger Akteur_innen im Sinne einer ‚Nachwuchsförderung‘ bietet in kleinen Museen eine besondere Chance, durch Teilhabe die Kultureinrichtungen auch künftig in der Gemeinschaft zu verankern.

Am Institut für Materielle Kultur der Universität Oldenburg wurde 2011–2014 das von der VolkswagenStiftung geförderte Forschungsprojekt „Neue Heimatmuseen als Institutionen der Wissensproduktion“ durchgeführt. Der Museumsverband Niedersachsen und Bremen hat den Förderantrag unterstützt und im Rahmen des Wissenschaftlichen Beirats das Projekt begleitet. Es ist das Verdienst des Forschungsprojektes, dass von vornherein neben der wissenschaftlichen Publikation der Ergebnisse intendiert war, aus den Erkenntnissen Anregungen zu gewinnen, die in Form von Leitfäden den Museen zur Verfügung gestellt werden können.

Die Qualitätsdebatte im Museumsbereich mündete 2006 in dem Ergebnis, keine ‚amtliche Museumsdefinition‘ vorzulegen, sondern vielmehr aus der

Museumsgemeinschaft Standards für Museen zu setzen. Der Anspruch dabei ist, dass diese Standards für alle Museen – gleich welcher Größenordnung oder Trägerschaft – gelten. Seit zehn Jahren hat die Museumswelt in Deutschland nationale Standards, an denen die Museumsarbeit orientiert werden kann: die 2006 vom Deutschen Museumsbund und ICOM-Deutschland publizierten *Standards für Museen*. Im selben Jahr entwickelte der Museumsverband Niedersachsen und Bremen gemeinsam mit der Niedersächsischen Sparkassenstiftung und dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur ein Verfahren zur Qualifizierung von Museen. Die Museumsregistrierung – seit 2013 das Museumsgütesiegel – ermöglicht es Museen, ihre Arbeit zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern. Dabei verfolgen sie die in den *Standards* formulierten Ziele zu den folgenden acht Punkten:

- Institutionelle und finanzielle Basis: Die Trägerschaft ist durch eine geeignete Rechtsform langfristig abgesichert. Das Museum verfügt über eine auf längere Zeit angelegte Grundfinanzierung, die genügend Ressourcen für Personal und den Museumsbetrieb bereitstellt. Auch die Gebäudekosten und der laufende Unterhalt sind abgedeckt.
- Leitbild und Museumskonzept: Ein Leitbild, in dem gesellschaftliche Ziele und die Arbeitsweise des Museums nach außen dargestellt werden, wird im Team entwickelt. Mit der Vorlage eines Museumskonzeptes dokumentiert das Museum konzeptionelle Grundlagen für den Museumsbetrieb, die regelmäßig aktualisiert werden.
- Museumsmanagement: Die vom Träger zur Verfügung gestellten Ressourcen werden wirtschaftlich eingesetzt. Für den Betrieb des Museums bestehen Routinen, die den Arbeitsalltag strukturieren. Servicequalität wird großgeschrieben, Besucher_innen werden als Gäste empfangen. Über fundierte Öffentlichkeitsarbeit und PR kommuniziert das Museum regelmäßig nach außen. Das Museum kennt seine Besucher_innenstrukturen und engagiert sich, um neue Besucher_innenkreise anzusprechen.
- Qualifiziertes Personal: Auf der Basis der zur Verfügung stehenden Ressourcen verfügt das Museum über ein kluges Personalkonzept – ein Stamm von festen Hauptamtlichen sowie fallweise befristet tätige Projektkräfte bzw. freie Mitarbeiter_innen und/oder ehrenamtlich Tätige engagieren sich für die Arbeit vor und hinter den Kulissen. Für Bereiche, die nicht selbst abgedeckt werden können, wird externer Sachverstand eingeholt. Das Personal wird geschult und das Museum engagiert sich in der Nachwuchsförderung.

- **Sammeln:** Im schriftlich verfassten Sammlungskonzept definiert das Museum Richtlinien für ein systematisches Sammeln. Die Grenzen des Sammelns sind bekannt und das Museum verfügt über ein Konzept der Sammlungsrevision, in der Regeln für die Abgabe von Sammlungsgut festgehalten sind.
- **Bewahren/Erhalten:** Im Museum sind die erforderliche Grundhaltung und der notwendige Sachverstand für den angemessenen Umgang mit der Sammlung vorhanden. Ihre sichere und langfristige Aufbewahrung ist gewährleistet. Ausstellungsräume und Depotflächen für den nicht gezeigten Sammlungsbestand sind in ihrer Ausstattung geeignet, um die Sammlung langfristig zu erhalten. Das Klima wird kontrolliert.
- **Dokumentieren und Forschen:** Die Museumssammlung ist zu einem hohen Grad dokumentarisch erschlossen, die Provenienz der Sammlungsstücke ist erforscht und die Bestände sind anderen Museen und der Wissenschaft zugänglich. Das Museum forscht aktiv ausstellungsbezogen und hinterfragt in angemessenen Abständen die Geschichte und den (gesellschaftlichen) Kontext seiner Sammlungsstücke.
- **Ausstellen und Vermitteln:** In einer Dauerausstellung werden die wichtigsten Themenbereiche der Sammlung kontinuierlich präsentiert. In wechselnden Ausstellungen werden den Besucher_innen ergänzende Programme geboten. Ausstellungen sind multidisziplinär erarbeitet und konzipiert. Die Vermittlungsaufgabe steht im Vordergrund der Museumsarbeit – die Bedürfnisse und Interessen unterschiedlicher Zielgruppen werden dabei berücksichtigt. Inklusion wird beachtet. Das Museum schließt niemanden vom Museumsbesuch aus und bemüht sich aktiv um eine Ausweitung seines Publikums. Möglichkeiten zum bürgerschaftlichen Engagement werden gegeben. Das Museum ist an mindestens hundert Tagen im Jahr verlässlich geöffnet. Soweit Eintrittspreise erhoben werden, sind diese angemessen sozialverträglich gestaffelt.

Der Museumsverband ist der Überzeugung, dass auch kleine ehrenamtlich betriebene Museen und Heimatmuseen sich diesen Grundsätzen der Museumsarbeit annähern können. Einige haben bereits ein Museumsgütesiegel erworben. Vielfach wird von Vertreter_innen aus kleineren Museen nach anderen Maßstäben gerufen, die mehr ihren Stärken entsprechen. Beides erscheint uns wichtig: die Nutzung der Standards für Museen als Messlatte für alle Einrichtungen, die sich „Museum“ auf die Fahnen bzw. an das Tür-

schild schreiben – und die Förderung der besonderen Stärken, die in diesem Leitfaden angesprochen werden. In jedem Fall wollen die Standards und der Leitfaden genutzt sein, um das Nachdenken über sowie die Weiterentwicklung des eigenen Tuns zu bestärken – also die Reflexivität der Museumsteams anzuregen.

Im Rahmen des Forschungsprojektes des Instituts für Materielle Kultur der Universität Oldenburg konnten an den fünf beteiligten Museen tiefgreifende Analysen zu ihrer Situation vorgenommen werden. Die Forscher_innen haben sich intensiv mit Gründer_innen, Wandlungsprozessen, Strukturkrisen, Räumen und ihrer Gestaltung und den aktuellen Akteur_innen auseinandergesetzt. Dabei sind besondere, über die *Standards* hinausreichende Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen herausgearbeitet worden.

Die nun vorgelegte Publikation *Qualitäten kleiner (Heimat-)Museen – ein Leitfaden* widmet sich den besonderen Stärken der Heimatmuseen, die nur zum Teil von den *Standards* angesprochen sind. Die zivilgesellschaftliche Organisation von ehrenamtlich geführten Museen steht dabei im Vordergrund. Amateur_innen sind hier tätig und bringen Erfahrungswissen ein. Im Sinne einer breitenkulturellen Einrichtung verfügen diese Museen schließlich über eine eigene Atmosphäre und Gestaltungsästhetik, die Besucher_innen auf eigene Art und Weise ansprechen. Der Leitfaden gibt eine Anleitung, diese Stärken zu analysieren, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Diese Broschüre möchte zudem Anregung geben, in den Museumsteams gezielt die Organisationsentwicklung voranzubringen. Die Autorin – neben ihrer wissenschaftlichen Arbeit als freie Museumsberaterin tätig – gibt Anstöße, mit aus dem Management bekannten Kreativitätsübungen Reflexions- und Veränderungsprozesse gemeinsam in den Vorständen und Museumsteams anzupacken.

Wir freuen uns, wenn Ihnen diese Schrift Impulse für Ihre Arbeit im Museum geben kann. Sie gibt erste Anregungen zur Selbstreflexion in Aufgabebereichen der Museumsarbeit, die in der hier dargelegten Herangehensweise nicht nur für kleine Museen nützlich sind. Der Museumsverband bietet sich allen Museen in Niedersachsen und Bremen an, durch den Leitfaden angestoßene Erneuerungsprozesse zu unterstützen.

Hans Lochmann

Museumsverband Niedersachsen und Bremen e. V., Hannover

Inhalt

Einleitung	15
Hinweise zur Handhabung des Leitfadens	18
Methoden-Einschub: 10 Tipps für Ihre Moderation	20
Methoden-Einschub: Punkte verteilen	21
Qualitätsmerkmale von kleinen Museen	22
1. Die Räume und ihre ‚Atmosphäre‘	24
Methoden-Einschub: Gefühlsqualitäten von Räumen bewerten	32
2. Der Einsatz von Erfahrungswissen	34
Methoden-Einschub: „Wem gehört das?“	47
3. Das Museum als Pionierorganisation	48
Methoden-Einschub: ‚Zweibeiniger Stuhl‘	57
4. Das Museum als zivilgesellschaftliche Organisation	58
Methoden-Einschub: Sechs-Hüte-Methode	65
5. Ermittlung weiterer Qualitäten	69
Methoden-Einschub: Mind-Mapping (Gedächtnislandkarte)	69
Literaturauswahl	73

Einleitung

In den letzten Jahrzehnten haben viele Museumswissenschaftler_innen dargelegt, dass kleine Museen bzw. Heimatmuseen¹ als Orte der lokalen kulturellen Verständigung eine wichtige gesellschaftliche Funktion erfüllen, indem sie materielles und immaterielles Kulturerbe vor dem Verschwinden bewahren, historische, kulturelle und naturräumliche Entwicklungen regional verorten und Identität repräsentieren.

Dennoch ist die Institution Heimatmuseum seit ihrem Aufkommen im späten 19. Jahrhundert auch immer wieder heftiger Kritik ausgesetzt gewesen. Noch heute kritisiert die Fachwelt diese Museen mitunter wegen ihrer Fixierung auf die Dinge, ihrer begrenzten Aussagekraft, ihrer Banalität und Unwissenschaftlichkeit. Und immer wieder macht auch das Vorurteil die Runde, es handele sich dabei lediglich um ‚verstaubte Rumpelkammern‘ oder um die ‚privaten Spielwiesen‘ kleiner Gruppen von Heimatbewegten.

Eine wesentliche Schwierigkeit in der Wahrnehmung der Heimatmuseen bzw. kleiner Museen liegt offenbar darin, dass sich ihre besonderen und typischen Qualitäten – ihre ‚Nähe‘ und ‚Gemütlichkeit‘, das einführende Engagement und das spezielle Wissen ihrer Akteur_innen – bisher nur ‚gefühlsmäßig‘ erfassen lassen. Zudem lassen sich diese Merkmale, wie alle in Ausstellungen wirkenden Mechanismen, je nach ihrer konkreten Umsetzung und dem Zusammenspiel mit anderen Faktoren sowohl im positiven als auch im negativen Sinne bewerten. Mit den derzeit im Museumsbereich angewendeten Qualitätsmaßstäben sind sie weder messbar noch prüfbar. Denn die ethischen Richtlinien von ICOM und die Standards für Museen des Deutschen Museumsbundes fragen vor allem danach, auf welche Weise und mit welchen Mitteln die Museen die vier musealen Grundaufgaben – Sammeln, Bewahren,

1 „Heimatmuseum“ ist im heutigen Verständnis der Oberbegriff für ein breites und nicht klar einzugrenzendes Spektrum von kleinen im weitesten Sinne kulturgeschichtlichen Museen. Als gemeinsame Merkmale können u. a. die Gründung auf Initiative von Privatpersonen, die weitgehend ehrenamtliche Betreuung, der lokale oder regionale Ortsbezug, die chronologisch wie thematisch breit angelegten Sammlungen, das weitgehende Fehlen von Magazinen und die häufige Unterbringung in historischen Gebäuden genannt werden (vgl. Mathias Beer, Heimatmuseum – Eine Bestandsaufnahme, in: Haus der Heimat des Landes Baden-Württemberg (Hg.), Heimat – Annäherungsversuche, 2007, S. 58–60).

Erforschen, Ausstellen und Vermitteln – erfüllen.² Ihr Augenmerk richtet sich dabei im Wesentlichen auf die Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen der Museen, die den anerkannten Grundsätzen und Richtlinien musealer Arbeit entsprechen sollten. Aber gerade in diesen Bereichen fürchten die kleinen Museen, nicht mit den mittleren und großen Museen und den wachsenden Anforderungen der Fachverbände und Fördereinrichtungen Schritt halten zu können. Zugleich fällt es ihnen schwer, selbstständig und selbstbewusst ihre eigenen Qualitäten zu benennen und zu beschreiben.

Der vorliegende Leitfaden gibt kleinen Museen daher ein Instrumentarium an die Hand, mit dem sie ihre Besonderheiten – ergänzend zu den bekannten musealen Standards und Qualitätsprüfungsverfahren – selbstständig mit transparenten und nachvollziehbaren Kriterien evaluieren und gegenüber Träger_innen und Geldgeber_innen darstellen können. Der Leitfaden richtet sich nicht nur an rein ehrenamtlich bzw. mit starker ehrenamtlicher Beteiligung betriebene Museen, sondern versteht sich auch als Anregung für größere Museen.

Ziel des Leitfadens ist es, eine adäquate Wahrnehmung und Bewertung spezieller Qualitäten und der Bedeutung der kleinen Heimatmuseen für ihre Standortkommunen zu ermöglichen. Dadurch kann eine Grundlage für eine Neubewertung dieser Museen sowohl in der Museumsforschung als auch in der Kulturpolitik geschaffen werden. Die Erkenntnis der eigenen Fähigkeiten und Stärken und ihrer Leistungen für die lokale Gemeinschaft soll den Museen darüber hinaus einen Anstoß geben, sich mit den Standards musealer Arbeit auseinanderzusetzen und sich durch weitere Veränderungs- und Qualifizierungsprozesse für zukünftige Anforderungen noch besser aufzustellen.

Der Leitfaden ist das Ergebnis eines Teilprojektes des Forschungsprojektes „Neue Heimatmuseen als Institutionen der Wissensproduktion“ der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, das von der VolkswagenStiftung finanziell gefördert wurde. Das Projekt kooperierte dabei mit dem Handwerksmuseum Ovelgönne und dem Nationalpark-Haus Museum Fedderwardersiel in Niedersachsen sowie mit dem Landschaftsmuseum Angeln in Unewatt in Schleswig-Holstein, dem Werratalmuseum in Gerstungen in Thüringen und dem Lötschentaler Museum in Kippel in der Schweiz.

Die im Leitfaden behandelten Qualitätskriterien wurden in Workshops zusammen mit den Museumsakteur_innen der fünf Kooperationsmuseen

2 Deutscher Museumsbund (Hg.), Standards für Museen, 2006; ICOM Deutschland (Hg.), Ethische Richtlinien für Museen, überarb. 2. Aufl. der dt. Version, 2010.

erarbeitet. Daran beteiligt waren die Museumsleitungen, hauptamtlich oder ehrenamtlich tätige Mitarbeiter_innen aus allen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen sowie Vertreter_innen der Museumsträger. Gemeinsam mit allen Museumsakteur_innen sollte sich der Blick von innen heraus auf die eigene Einrichtung richten, da diese Perspektive in der bisherigen Forschung kaum zum Tragen gekommen ist. Auf diese Weise war es auch möglich, die Akteur_innen in den Kooperationsmuseen an eine Selbstevaluierung heranzuführen und sie zu befähigen, selbst über ihre Qualitäten zu sprechen und diese zu beschreiben. Die Ergebnisse spiegeln somit die Selbstwahrnehmung der Akteur_innen, die von ihnen favorisierten Themen und Aspekte sowie ihre Einschätzungen und nicht die externe Sicht eines Museumswissenschaftlers oder einer Museumswissenschaftlerin wider. Im Fokus standen dabei vor allem solche Aspekte, die nicht bereits durch die Qualitätskriterien der vorhandenen musealen Standards abgedeckt werden.


Die im Folgenden dargelegten Qualitätskriterien geben die Besonderheiten der Museen nicht vollständig und umfassend wieder, sondern konzentrieren sich auf vier Qualitätsmerkmale, die in allen fünf Kooperationsmuseen zu erkennen waren. Der Leitfaden versteht sich daher als Einstieg für kleine Museen, sich mit den Themen Selbstreflexion und -evaluation auseinanderzusetzen. Wie die Museen eigenständig weitere Besonderheiten ihrer Arbeit herausarbeiten können, wird auf S. 69 dargestellt.

Hinweise zur Handhabung des Leitfadens

Eine Selbstevaluation des eigenen Museums setzt zunächst bei allen Beteiligten die Bereitschaft voraus, sich auf neue Sicht- und Herangehensweisen einzulassen und dadurch neue Dinge zu lernen. Sie erweist sich zudem nur dann als besonders sinnvoll und erfolgreich, wenn möglichst alle Museumsakteur_innen an diesem Prozess beteiligt werden. Hierzu sollten alle sowohl hauptamtlichen wie ehrenamtlichen Mitarbeiter_innen des Museums gemeinsam in Workshops zusammenkommen und die Themen des Leitfadens behandeln. Die Themen können dabei entsprechend den zeitlichen Möglichkeiten und Interessen der Beteiligten sowie entsprechend der Intensität der entstehenden Diskussion auch einzeln oder in mehreren Sitzungen getrennt voneinander behandelt werden. Die Reihenfolge der Themen ist nicht vorgegeben, sondern kann an die Wünsche der Beteiligten angepasst werden. Empfehlenswert ist es, die Workshops durch eine Person moderieren zu lassen, die aber nicht zwingend extern sein muss.

Der Leitfaden stellt die vier Qualitäten vor und benennt ihre Merkmale. Die anschließenden Fragenkataloge sollen dazu dienen, die gemeinsame Diskussion anzuregen und zu strukturieren. Dabei können auch weitere Fragen aufgeworfen und diskutiert werden. Mit der Beantwortung dieser Fragen beschreiben die Museumsakteur_innen zugleich, ob und in welcher Form sich das angesprochene Qualitätsmerkmal in ihrem Haus finden lässt. Aus den stichwortartigen Antworten, die dazu in den Workshops gesammelt werden, sollte anschließend ein fortlaufender Text verfasst werden, der zur Kommunikation der Museumsqualitäten nach außen genutzt werden kann.

Für jedes Qualitätsmerkmal folgt außerdem eine Frage zur Selbsteinschätzung. Gefragt wird dabei, ob das Museum dem jeweils genannten Qualitätskriterium genügt. Die Eintragung erfolgt nach folgendem Schema:

<input type="radio"/>	Ja, voll und ganz	
<input type="radio"/>	Ja, zumindest weitgehend	
<input type="radio"/>	Nein, nur teilweise	
<input type="radio"/>	Nein, gar nicht	

Eine farblich differenzierte Selbstbewertungsskala am rechten Rand gibt dem Museum zusätzlich einen Hinweis, wie es seine Antwort einzuschätzen hat:

- Grün: Das Museum erfüllt die Qualitätsanforderung vollständig.
- Gelb: Das Museum ist auf dem Weg, die Qualitätsanforderung zu erfüllen, es gibt aber noch Verbesserungsbedarf.
- Rot: Das Museum erfüllt die Qualitätsanforderung nicht.

Auch diese Selbsteinschätzung sollte von allen Museumsakteur_innen gemeinsam vorgenommen werden. Hierzu eignet sich die Methode ‚Punkte verteilen‘ (siehe Methoden-Einschub auf S. 21).

Am Anfang der Workshops wird die Schwierigkeit bestehen, mit allen Museumsakteur_innen gemeinsam ins Gespräch zu kommen. Da über das allen bekannte Museum und seine Arbeit gesprochen werden soll, besteht häufig bei den Teilnehmer_innen die Vorstellung, dass ohnehin alle Anwesenden derselben oder zumindest ähnlicher Meinung seien bzw. dass man die Meinung der anderen dazu bereits kennen würde. Damit besteht die Gefahr, sich bei der Diskussion gedanklich im Kreis zu drehen, weil nur altbekannte Standpunkte und Ideen bzw. Probleme benannt und beharrlich wiederholt werden. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um Fragen zur Finanzierung des Museums bzw. geplanter Projekte. Oft wird der Hinweis auf fehlende Finanzmittel geradezu als ‚Totschlagargument‘ gegen jede neuartige und ungewohnte Idee und Überlegung eingesetzt.

Die Aufgabe aller Beteiligten ist es daher, bewusst aus diesem gedanklichen Zirkel hervorzutreten und neue Gedanken zuzulassen. Eine externe Moderation hilft dabei durch gut gestellte Fragen. Aber auch ein_e Moderator_in aus dem eigenen Kreis kann darauf hinweisen, dass bestimmte Themen, z. B. finanzielle Probleme, nicht Inhalt des Workshops sind und daher aus der Diskussion ausgeklammert werden.

Tipp: Workshop-Regeln

Wenn von den Workshopteilnehmer_innen immer wieder Themen angeschnitten werden, die eigentlich *nicht* im Workshop behandelt werden sollen, sollten diese auf einem Flipchartblatt notiert und für alle Teilnehmer_innen gut sichtbar platziert werden, um diese ggf. in einem weiteren Gespräch oder Workshop zu thematisieren. Auch für andere Fragen und Verhaltensweisen können bei Bedarf entsprechende ‚Workshop-Regeln‘ auf diese Weise notiert werden.

Um eine Diskussion in Gang zu bringen, genügen oft schon die richtigen Fragen. Der Leitfaden bietet daher zu jedem Qualitätsmerkmal Fragen an, die als Einstieg in die Diskussion dienen können.

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, verschiedene Kreativitätstechniken zur Gestaltung des Workshops einzubringen, um den Museumsakteur_innen neue Sichtweisen aufzuzeigen oder Denkanstöße zu geben. Hinweise auf verschiedene Techniken und Methoden finden sich in den einzelnen Kapiteln. Zu Beginn eines Workshops kann die Stimmung z. B. durch eine Übung aufgelockert werden, welche die Teilnehmer_innen darauf einstimmt, gemeinsam Lösungen zu finden (siehe Methoden-Einschub auf S. 57).

Die im Text eingefügten ‚Tipps‘ geben zusätzliche Hinweise zur Strukturierung und zur inhaltlichen Weiterentwicklung der gemeinsamen Diskussion.

Methoden-Einschub: 10 Tipps für Ihre Moderation³

- Führen Sie knapp und präzise in das Thema ein.
- Bemühen Sie sich um Objektivität.
- Halten Sie sich im Hintergrund.
- Greifen Sie sofort ein, wenn vom Thema abgewichen wird oder sich die Gruppe an einem Punkt ‚festbeißt‘.
- Stoßen Sie die Diskussion an, wenn sie ins Stocken geraten ist. Nicht durch eigene Vorschläge, sondern indem Sie die Teilnehmer_innen ermuntern.
- Achten Sie darauf, dass zeitliche Vorgaben eingehalten werden. Geben Sie den Teilnehmer_innen Orientierung.
- Fassen Sie immer wieder Diskussionspunkte zusammen.
- Achten Sie auf Wortmeldungen. Ermuntern Sie zurückhaltende Teilnehmer_innen, sich zu beteiligen.
- Beschließen Sie die Sitzung mit einem positiven Ausblick. Fassen Sie die Ergebnisse noch einmal zusammen und bedanken Sie sich bei den Teilnehmer_innen. Auch ein Hinweis, was mit den Ergebnissen geschieht, ist häufig sinnvoll.

3 Matthias Nölke – Susanne Beermann – Monika Schuhbach, *Kreativ im Job. Techniken und Spiele*, lizenziert für die Universität Oldenburg, 2014, S. 120 f.

Methoden-Einschub: Punkte verteilen⁴

Ziel:

- Die besten Ideen auswählen, Prioritäten setzen oder sich selbst auf einer Werteskala einschätzen

Vorbereitung:

- Flipchart, Blatt Papier mit Ideen-Sammlung oder Werteskala
- Klebepunkte

Dauer:

- 10–30 Minuten.

Durchführung:

- Jede_r Teilnehmer_in erhält 3–6 Klebepunkte und verteilt die Punkte auf seine_ihre Favoriten (1–6 Punkte pro Favorit sind möglich).
- Danach werden die Ideen oder Bewertungen nach Anzahl der Punkte gruppiert.
- Die Ideen mit den meisten Punkten werden weiter bearbeitet.

4 Anneliese Rotter – Pädagogische Hochschule Wien, Kreativitätstechniken – Ideenfluss aktivieren, 06.10.2008. Typoskript, siehe http://www.creative-trainer.eu/fileadmin/template/download/Modul_2_Kreativitaetstechniken.pdf (19.10.2015).

Qualitätsmerkmale von kleinen Museen

Der Leitfaden stellt vier Qualitätsmerkmale vor, die als spezifische Merkmale von Heimatmuseen bzw. kleinen Museen festgehalten werden können und die in dieser Form bei mittleren und größeren Museen kaum oder gar nicht anzutreffen sind.

Die Beschaffenheit der Räume und die besondere Form der Wissensvermittlung erzeugen ein Gefühl von ‚Gemütlichkeit‘ und ‚Nähe‘. Die Art und Weise, wie die Museumsakteur_innen zusammenarbeiten, und die Bedeutung des Museums als gemeinschaftlicher Handlungsraum stellen zwei weitere Qualitätsmerkmale von Heimatmuseen dar.

‚Nähe‘ und ‚Gemütlichkeit‘

‚Nähe‘ wird in der museumsfachlichen Diskussion schon lange als Qualität von Heimatmuseen benannt. Damit war aber zumeist die inhaltliche Nähe der Museumsthemen und -sammlungen zu ihrem Publikum gemeint. Die im Projekt befragten Museumsakteur_innen verstehen dagegen unter ‚Nähe‘ eine emotionale, in der besonderen Atmosphäre ihrer Häuser begründete Nähe im Sinne von ‚Gemütlichkeit‘.

Diese Nähe lässt sich auf einige Besonderheiten in der Beschaffenheit der Räume und der Ausstellungspräsentation zurückführen. Die Museen bzw. ihre Räumlichkeiten werden dadurch emotional ‚aufgeladen‘, was von den Museumsakteur_innen und Besucher_innen als besondere ‚Atmosphäre‘ wahrgenommen wird.

Dabei sind die Räume der Heimatmuseen häufig keine ‚idealen‘ Ausstellungsräume im Sinne musealer Standards. Sie stehen oft in deutlichem Gegensatz zu der in der Museumswelt üblichen Vorstellung, dass sich Museumsräume weitgehend neutral verhalten sollten. Durch ihre Beschaffenheit und Ausstattung, die sich in ähnlicher Form auch in der privaten Lebens- und Erfahrungswelt der Besucher_innen wiederfinden lassen, erzeugen die Räume vielmehr eine emotionale Wirkung. ‚Nähe‘ wird hier also durch die Vertrautheit der Besucher_innen mit den Elementen dieser ‚Atmosphäre‘ geschaffen.

Darüber hinaus trägt das Verhalten der Museumsakteur_innen, ihre Offenheit gegenüber den Besucher_innen und die Besonderheiten ihrer Wissensvermittlung, zum Gefühl der ‚Nähe‘ bei. Denn die Vermittlung in den Heimatmuseen erfolgt weitgehend durch Führungen, die vor allem auf dem

konkreten, alltagspraktischen Erfahrungswissen und der Expertise der Museumsakteur_innen basieren. Damit wird den Besucher_innen eine besondere Form von Wissen vermittelt, die sich von der Wissensvermittlung wissenschaftlich geführter Museen mit ihren theoretisch-abstrakten Sachverhalten unterscheidet.

Zusammenarbeit der Museumsakteur_innen

Auch die Zusammenarbeit der Akteur_innen in den Heimatmuseen ist durch eine besondere emotionale Bedeutungsaufladung gekennzeichnet. Die Akteur_innen sehen in den Einrichtungen oft mehr als einen Arbeitsplatz und ein Museum. Sie fühlen sich dem Museum als Institution und seinen Mitarbeiter_innen emotional eng verbunden und empfinden es als ihr ‚Zuhause‘. Die Art und Weise, wie die Museumsakteur_innen zusammenarbeiten und miteinander umgehen, ist durch Flexibilität, Improvisationstalent, flache Hierarchien und eine Orientierung an den Interessen der Akteur_innen geprägt. Dies sind organisatorische Stärken, die auch gut funktionierende ‚Pionierorganisationen‘ kennzeichnen.

Außerdem spielen für die Museumsakteur_innen die mit der Arbeit für das Haus verbundene Partizipation und die individuelle Selbstverwirklichung eine sehr große Rolle. Die ehrenamtliche Arbeit bietet ihnen die Möglichkeit, am sozialen und kulturellen Kapital des Museums teilzuhaben. Die Heimatmuseen verfügen demnach über das Potenzial, soziale Räume zu schaffen. Sie übernehmen damit im kulturellen Bereich für ihre Akteur_innen eine Aufgabe, wie sie zivilgesellschaftlichen Organisationen im engeren Sinne im Bereich der Politik zukommt: Während diese dazu dienen, politische Öffentlichkeit herzustellen und Partizipation im politischen Prozess zu ermöglichen, fördern die Heimatmuseen bürgerschaftliches Engagement und eine kulturelle ‚Bürger_innenbeteiligung‘ und leisten damit vielfach einen wichtigen Beitrag für die lokale Gemeinschaft.

1. Die Räume und ihre ‚Atmosphäre‘

‚Nähe‘ bzw. ‚Gemütlichkeit‘ umschreiben eine besondere Atmosphäre der Räume gerade in kleinen Heimatmuseen. Die Wirkung und Wahrnehmung von Räumen ist jedoch stark individuell geprägt. Sie hängt von Empfindungen, Erfahrungswerten, Ausprägung der eigenen Sinne oder auch von der Körpersituation des Wahrnehmenden ab. Daher gibt es auch keine klar zu definierenden Kriterien für die Qualitäten eines Raumes.

Der Philosoph Gernot Böhme⁵ definiert ‚Atmosphären‘ als etwas, das von Dingen, Menschen oder deren Konstellationen und Anordnungen zueinander ausgeht. Atmosphären werden Böhme zufolge durch die Eigenschaften der Objekte in deren Zusammenspiel erzeugt, sodass sich Atmosphären durch dingliche, sprachliche oder musikalische Arrangements, z. B. durch Möbel, Farben, Beleuchtung, Töne und Gerüche, erzeugen lassen. Atmosphären entstehen also durch eine Mischung von verschiedenen Sinneseindrücken.

Die in einem Raum empfangenen Sinneseindrücke werden kognitiv – mehr oder weniger bewusst – interpretiert und beeinflussen nicht nur das Fühlen, sondern auch das Denken und Verhalten der Menschen im Raum. Dadurch können bestimmte Raumsituationen oder -elemente individuell ein intuitives Verhalten bewirken oder Erinnerungen auslösen.

Dort, wo die Räume der Heimatmuseen nicht nur mit Möbeln ‚gefüllt‘ sind, sondern durch authentisch wirkende Ensembles und Ausstattungen den Charakter von Wohnräumen annehmen, wirken sie oft schon vertraut und einladend. Der aus größeren Museen bekannte Disziplinierungseffekt bzw. das Gefühl von Distanz treten dadurch in Heimatmuseen weniger auf, auch wenn die Besucher_innen in der Regel wissen, dass in einem Ausstellungsraum und gegenüber den Exponaten andere Verhaltensregeln als im privaten Bereich gelten. Gleichzeitig sollte der Wunsch, eine vertraute Atmosphäre zu schaffen, dabei aber nicht zu Lasten einer möglichst authentischen Darstellung gehen, wie sie von den Besucher_innen implizit in einem Museum unterstellt wird.

Trotz der individuellen Wahrnehmung von Räumen ist festzustellen, dass es viele Raumeigenschaften gibt, die von verschiedenen Menschen ähnlich wahrgenommen werden. Dies gilt auch für den Begriff der ‚Gemütlichkeit‘, der bei vielen Menschen sehr ähnliche Vorstellungen und Erinnerungen hervorruft. ‚Gemütlichkeit‘ steht dabei für Behaglichkeit, Geborgenheit und Häuslichkeit, wird aber auch als Metapher für Authentizität im Kontrast zu

5 Gernot Böhme, Atmosphäre. Essays zur neuen Ästhetik, 1. Aufl., 1995.

eher nüchternen oder extravaganteren Räumen und Einrichtungen verwendet. Zu bedenken ist dabei, dass neben der individuellen Wahrnehmung von Gemütlichkeit immer auch die negative Bedeutungszuschreibung als romantisch-verklärtes Klischee und als behäbiger, engstirniger und altmodischer Habitus steht.

Raumatmosphäre bzw. ‚Gemütlichkeit‘ lassen sich daher nicht an einzelnen Merkmalen festmachen, sondern entstehen nur durch ein Zusammenwirken verschiedener Faktoren. So werden z. B. Gardinen und Blümchen auf den Fensterbänken nicht per se als gemütlich oder behaglich wahrgenommen, sondern können auch – je nach ihrem Kontext – muffig und überladen wirken.

Tipp: Ganzheitliche Erarbeitung der Raumqualitäten

Da Raumatmosphäre bzw. ‚Gemütlichkeit‘ nur durch ein Zusammenwirken verschiedener Faktoren entstehen, genügt es nicht, die nachfolgend genannten Qualitätsmerkmale einzeln zu beschreiben. Vielmehr müssen die separat erarbeiteten Raumeigenschaften und die mit ihnen verbundenen Wirkungen im Anschluss zu einer umfassenden Beschreibung und Bewertung aller Museumsräume und ihrer Atmosphäre(n) zusammengefasst werden.

Dazu sollten die verschiedenen ‚Gefühlsqualitäten‘ der Räume nicht nur gesammelt, sondern auch zueinander in Beziehung gesetzt und bewertet werden. Um dies zu erreichen, können sie in ein Raster eingetragen werden, das aus den Gegenpolen ‚Lust – Unlust‘ und ‚Erregung – Entspannung‘ sowie deren negativen Schnittmengen ‚Langeweile‘ und ‚Aufregung‘ besteht (siehe Methoden-Einschub auf S. 32). Dadurch wird deutlich, wo sich ein Museum innerhalb dieses Spektrums einzuordnen hat. Denn behagliche Räume werden auch als lustvoll erlebt; sie strahlen Ruhe aus, ohne ‚verschlafen‘ zu wirken. Unansprechende Räume wirken dagegen auch ungemütlich und im Extremfall trübselig oder gar abstoßend.

Qualitätsmerkmale

Größe bzw. Kleinheit der Räume

Die ‚Gemütlichkeit‘ von Museumsräumen wird u. a. auf ihre oft geringe Größe zurückgeführt. Kleine Ausstellungsräume werden als überschaubar und übersichtlich empfunden. Sie bieten die Möglichkeit, die Räume und damit die einzelnen Themeneinheiten schnell im Überblick zu erfassen und den inhaltlichen Aufbau dadurch leichter zu verstehen. Die Kleinheit der Themenbereiche und die inhaltliche Konzentration verhindern eine Reizüberflutung. Die kleinen Räume ermöglichen außerdem individuelle und intime Erfahrungen und Gespräche.

Beschreiben Sie die Größe der Räume in Ihrem Museum:

- Lassen Sie die Museumsakteur_innen die Größe der Räume beschreiben.
- Wie wird die Größe bzw. Kleinheit der Räume von den Akteur_innen wahrgenommen? Wie wirkt sie? Auch im Verhältnis zu den darin ausgestellten Themen bzw. Objekten?

Bewerten Sie die Größe der Räume in Ihrem Museum:


Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



„Privatheit“

Obwohl Heimatmuseen öffentlich zugänglich sind, sind sie doch durch viele Elemente geprägt, die eine Ähnlichkeit zu privaten Wohn- und Arbeitsräumen aufweisen und dadurch eine Atmosphäre von „Privatheit“ vermitteln. Dabei kann es sich z. B. um Türklingeln oder -glocken am Eingang, um „Zimmer“-Türen zwischen den Ausstellungsräumen, um Sitzecken mit Wohnzimmer- oder Küchenmöbeln mit gedeckten Tischen und Sitzkissen auf den Stühlen oder um Kontormöbel mit „bereitliegenden“ Schreibutensilien handeln. Selbst das Fehlen von Beschriftungen wirkt in einem solchen Ambiente nicht als ein Mangel an Professionalität, sondern als ein Mittel zur Verstärkung der Atmosphäre von Privatheit.

<p>Beschreiben Sie die „Privatheit“ der Räume in Ihrem Museum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Raum- oder Ausstattungselemente haben einen „privaten“ Charakter? • Gibt es in den Räumen Elemente, die auch für private Wohnräume typisch sind? • Wird der Eindruck von „Privatheit“ in den öffentlich zugänglichen Museumsräumen vermittelt? 	<p>Bewerten Sie die „Privatheit“ der Räume in Ihrem Museum:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <p> <input type="radio"/> Ja, voll und ganz <input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend <input type="radio"/> Nein, nur teilweise <input type="radio"/> Nein, gar nicht </p> 
--	---

Vielfältige Sinneseindrücke

Verschiedene Sinneseindrücke können Räumen eine besondere Atmosphäre verleihen und bei eintretenden Personen unterschiedliche Stimmungen hervorrufen. Sie können den Besucher_innen sogar das Gefühl geben, eine ‚andere Welt‘ zu betreten. Unterschiedliche Materialien von Wänden, Decken, Holzbalken, Bodenbelägen, Exponaten etc. vermitteln visuelle und ggf. auch haptische Eindrücke. Auch Farben und verschiedene Beleuchtungsformen und -akzente vermitteln starke visuelle Reize. Gerade Farben können elegant, kühl, modern oder gemütlich und einladend wirken. Sie können beruhigen, aber auch beleben und anregen oder gar aufregen. Durch die Naturmaterialien des Gebäudes oder der Exponate (Holz, Leder etc.) oder durch den Einsatz von Aromen (Kräuter etc.) sind verschiedene Gerüche wahrnehmbar. Geräusche wie das Schlagen von Uhren, das Knarren von Dielen, der Lärm von funktionierenden Großexponaten (z. B. Maschinen) und die von außen hereindringenden oder in einem Außenbereich wahrnehmbaren Naturgeräusche von Tieren, Wind und Wasser bieten akustische Eindrücke. Die Vibrationen des Gebäudes z. B. durch eine in Betrieb befindliche Mühle und das Empfinden von Wetter und Jahreszeiten in Außenbereichen ermöglichen körperliche Wahrnehmungen. Sinnliche Eindrücke vermitteln schließlich auch die Bewegungen von mobilen oder sich in Funktion befindenden Exponaten oder von Gebäudeteilen, z. B. einem laufenden Wasserrad.

Beschreiben Sie die Sinneseindrücke in den Räumen Ihres Museums:

- Lassen Sie die Museumsakteur_innen die sinnlichen Wahrnehmungen in den Räumen beschreiben. Was können sie sehen, hören, riechen, ertasten, fühlen oder körperlich spüren?
- Was verursacht diese Sinneswahrnehmungen (Materialien, Farben, Lichtverhältnisse etc.)?
- Wie wirken diese Sinneswahrnehmungen auf die Akteur_innen? Und wodurch entstehen diese Wirkungen?

Bewerten Sie die Sinneseindrücke in den Räumen Ihres Museums:


Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



Das ‚liebevoll (Selbst-)Gemachte‘

In vielen Heimatmuseen finden sich Raumausstattungen und didaktische Exponate, z.B. Modelle und Dioramen, die von den Museumsakteur_innen selbst angefertigt oder gestaltet wurden und auf die sie daher sehr stolz sind. Je nach Einbindung in die Ausstellung entfalten diese Elemente aber sehr unterschiedliche Wirkungen. Viele Besucher_innen empfinden eine detaillierte und technisch sorgfältige Umsetzung bzw. Gestaltung ‚mit einer persönlichen Note‘ als ‚liebevoll und mit Herzblut gemacht‘. Dadurch werden für sie die Mühen der Museumarbeit und das persönliche Engagement der Akteur_innen unmittelbar und dreidimensional sichtbar und erfahrbar, wodurch ein Gefühl der Nähe entstehen kann. Daneben gibt es aber oft auch selbstgemachte Gestaltungselemente, die diese Wirkung und Bedeutung für die Ausstellung nicht erzielen.

<p>Beschreiben Sie ‚Selbstgemachtes‘ in den Räumen Ihres Museums:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Elemente in der Ausstattung der Räume, die von den Museumsakteur_innen selbstgemacht wurden? • Haben Sie z. B. selbstgebaute didaktische Exponate wie Modelle in der Ausstellung? • Was verbinden die Museumsakteur_innen mit diesen Dingen? • Wie werden diese Dinge von den Besucher_innen wahrgenommen? 	<p>Bewerten Sie ‚Selbstgemachtes‘ in den Räumen Ihres Museums:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <p><input type="radio"/> Ja, voll und ganz</p> <p><input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend</p> <p><input type="radio"/> Nein, nur teilweise</p> <p><input type="radio"/> Nein, gar nicht</p> 
---	---

Offene Präsentation der Objekte

Die Objekte und die Art ihrer Präsentation, z. B. in stimmungsvollen Gesamtarrangements, tragen ebenfalls zur Atmosphäre eines Raumes bei. Eine wesentliche Rolle spielt dabei aber auch, dass die Objekte in Heimatmuseen oft frei aufgestellt sind und Vitrinen oder Absperrungen weitgehend fehlen. Eine solche Präsentation – die allerdings nur nach sorgfältiger Abwägung zwischen dem erforderlichen Schutz der Objekte und den Intentionen und dem Nutzen in der Vermittlung erfolgen sollte – ermöglicht es den Besucher_innen, auch ohne die Objekte dabei zu berühren, diese z. B. in ihrer Materialität und Textur unmittelbar sinnlich wahrzunehmen. Darüber hinaus entwickeln die Besucher_innen das positive Gefühl, dass ihnen ein angemessenes Verhalten gegenüber den Exponaten zugetraut wird.

Beschreiben Sie die (offene) Präsentation der Objekte in Ihrem Museum:

- Werden Exponate in Ihrem Museum frei stehend präsentiert?
- Warum haben Sie diese Präsentationsweise gewählt?
- Wie wird diese Form der Präsentation von den Museumsakteur_innen bewertet?
- Wie reagieren die Besucher_innen darauf?

Bewerten Sie die (offene) Präsentation der Objekte in Ihrem Museum:


Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



Funktionsstüchtigkeit der Objekte

Die Funktionsstüchtigkeit von Objekten, vor allem von Handwerksgeräten und Maschinen, und das In-Gang-Setzen dieser Exponate durch die Museumsakteur_innen oder durch die Besucher_innen selbst vermitteln nicht nur sinnliche Eindrücke und das Gefühl von Lebendigkeit, sondern tragen auch zur Anschaulichkeit der Vermittlung bei. Beides erzeugt wiederum bei den Besucher_innen das Gefühl, ‚dabei zu sein‘ und Dinge unmittelbar und nah mitzuerleben. Allerdings sollte auch hierbei der notwendige Schutz der Objekte vor Verschleiß berücksichtigt werden.

<p>Beschreiben Sie die Funktionsstüchtigkeit der Objekte in Ihrem Museum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es in Ihrem Museum Objekte, die noch funktionstüchtig sind? • Wird die Funktion von Objekten, z. B. von Geräten und Maschinen, in der Vermittlungsarbeit praktisch demonstriert? • Wie reagieren die Besucher_innen darauf? 	<p>Bewerten Sie die Funktionsstüchtigkeit der Objekte in Ihrem Museum:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <p><input type="radio"/> Ja, voll und ganz</p> <p><input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend</p> <p><input type="radio"/> Nein, nur teilweise</p> <p><input type="radio"/> Nein, gar nicht</p> 
--	--

Methoden-Einschub: Gefühlsqualitäten von Räumen bewerten

Ziel:

- Es werden Schwerpunkte in der Wahrnehmung der Museumsräume deutlich.
- Die ‚Gefühlsqualitäten‘ der Räume lassen sich durch die Einordnung in ein Raster zwischen den Polen „Lust – Unlust“ und „Erregung – Entspannung“ sowie deren negativen Schnittmengen „Langeweile“ und „Aufregung“ bewerten (siehe Abbildung).
- Auf diese Weise wird eine bewertende Beschreibung der Museumsräume möglich.

Vorbereitung:

- Flipchart
- Blatt Papier, darauf wird das Raster aus der Abbildung übertragen
- Kärtchen, Stifte

Dauer:

- 30–40 Minuten

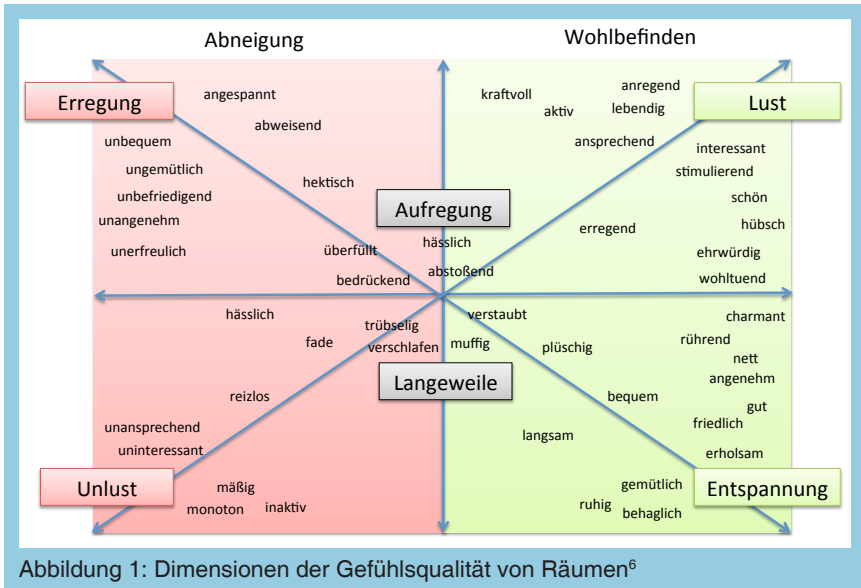
Durchführung:

- Die Teilnehmer_innen beschreiben die Eigenschaften der Räume anhand der genannten Qualitätsmerkmale (Größe bzw. Kleinheit der Räume, ‚Privatheit‘, Sinneseindrücke, ‚liebvoll (Selbst-)Gemachtes‘, offene Präsentation und Funktionstüchtigkeit von Objekten).
- Sie verwenden dazu überwiegend Adjektive und schreiben diese auf die Kärtchen.
- Die Kärtchen werden in das Raster eingeordnet.
- Die Verteilung der Kärtchen lässt Schwerpunkte in der Wahrnehmung der Museumsräume erkennen und gibt Hinweise auf die Bewertung.

Variante:

Um die Teilnehmer_innen auf die Beschreibung der Räume einzustimmen, kann diese zunächst als kleines Spiel erfolgen:

In Kleingruppen aufgeteilt, versuchen die Teilnehmer_innen, einen beliebigen Ausstellungsraum des Museums zu beschreiben, indem sie nur ihre Wahrnehmungen und Sinneseindrücke in diesem Raum schildern. Die in dem Raum präsentierten Themen bzw. Objekte sollen dabei nicht genannt werden. Danach stellen die Gruppen ihre Beschreibung den anderen Teilnehmer_innen vor, die nun raten müssen, um welchen Raum es sich handelt.



6 Eigene Überarbeitung von: J. A. Russell – J. Snodgrass, Emotion and the environment, in: D. Stokols – I. Altman (Hg.), Handbook of environmental psychology. Bd. 1, 1987, 250.

2. Der Einsatz von Erfahrungswissen

Die personelle Vermittlung durch die Führungsangebote der engagierten Museumsakteur_innen ist ein besonderes Kennzeichen vieler Heimatmuseen und trägt zum Gefühl der ‚Nähe‘ bei. Die Führungen basieren dabei oft auf den persönlichen Erfahrungen der Museumsakteur_innen. Mit Hilfe ihres Erfahrungswissens und ihrer Expertise deuten, ordnen und interpretieren sie die Museumsobjekte und erzählen ihre Erfahrungen mit diesen Gegenständen oder anhand von ihnen.

Das hier zum Einsatz kommende Wissen ist in der Regel ein informelles, implizites und individuelles Wissen und unterscheidet sich von wissenschaftlichem Fach- und Faktenwissen. Es handelt sich dabei um eine eigenständige Form des Erwerbs und der Weitergabe von Wissen, wodurch wissenschaftliches Arbeiten und Forschen im Museum nicht ersetzt, sondern durch eine andere Blickweise auf die Objekte und Themen des Museums ergänzt wird. Dieses Erfahrungswissen hat seine Berechtigung und Bedeutung und kann als besondere Qualität von kleinen Museen angesehen werden.

Erfahrungswissen gilt als besonders lebensnah und konkret, verständlich und anschaulich sowie als handlungs- bzw. praxisorientiert, indem es die praktische Anwendung und damit die aktuelle Relevanz von Themen und Ergebnissen für die Gestaltung von Gegenwart und Zukunft im Blick behält. Dabei stellt es auch größere Zusammenhänge her.

Implizites Erfahrungswissen kann vor allem durch das Erzählen von Geschichten vermittelt werden. Gegenüber der schriftlichen Wissensvermittlung haben Erzählungen verschiedene Vorteile. Geschichten prägen sich dem Gedächtnis besser ein als Faktenwissen und sind leicht verständlich – was jedoch nicht bedeutet, dass sie vom Faktenwissen abweichen und ‚Legenden‘ produzieren dürfen. Die Erzähler_innen können sich auf ihre Zuhörer_innen und ihr individuelles Vorwissen und ihre Vorlieben sowie auf ihre Interessen und Informationsbedürfnisse einstellen. Die Zuhörer_innen haben außerdem die Möglichkeit, Verständnisschwierigkeiten zurückzumelden, nachzufragen und sich selbst mit ihrer Expertise einzubringen. Geschichten schaffen eine Verbindung zu den Zuhörer_innen, indem sie intuitive statt rationale Erklärungsmuster bevorzugen und dadurch nicht nur den Verstand, sondern auch die emotionale Vorstellungskraft ansprechen und ein Thema emotionalisieren. Geschichten sind somit nur eine andere Form, Wissen und speziell Erfahrungswissen zu vermitteln.

Das Erzählen von Geschichten zeichnet sich durch das Sprechen in Bildern, Metaphern und Analogien sowie durch eine dialogische Struktur aus. In seinen sprachlichen und stilistischen Mitteln entspricht es dabei den Wahrnehmungsweisen und Ausdrucksformen des täglichen Lebens. Damit die Geschichten ihr Vermittlungsziel erreichen, sollten sie nicht nur inhaltlich belegt und überzeugend sein, sondern auch formal bestimmten Qualitätskriterien entsprechen und mindestens eine von drei Voraussetzungen erfüllen:

1. Es handelt sich um eine ‚gute‘ Geschichte, die an das Verstehen und Erleben der Zuhörer_innen anknüpft und einen Spannungsbogen aufbaut.
2. Der_die Erzählende bietet die Geschichte sinnhaft nacherlebbar dar, indem er_sie Gerüche, Farben, Geräusche etc. beschreibt und dies ggf. auch noch mit Stimmhöhe, Stimmfärbung, Geschwindigkeit, Gestik, Mimik etc. unterstreicht.
3. Der_die Erzählende geht lebendig, offen und wertschätzend auf die Zuhörer_innen zu und zeigt seine_ihre eigene emotionale Bindung zu den Inhalten der Geschichte, wodurch er_sie authentisch wirkt.

Die Vermittlung von Erfahrungswissen besitzt schließlich auch ein soziales und gesellschaftliches Potenzial: Zum einen bauen die Erzählenden mit seiner Hilfe eine Verbindung zu den Zuhörer_innen auf. Zum anderen thematisieren sie damit sich selbst und ihre Erfahrungen und arbeiten so ihre individuellen Erfahrungen durch den Prozess des Erzählens in einen bestehenden Sinn- und Wertezusammenhang einer Gemeinschaft ein.

Tipp: Verschiedene Erzählformen ausprobieren

Die Übung „Wem gehört das?“ (siehe Methoden-Einschub auf S. 47) eignet sich gut dazu, mit den Museumsakteur_innen die Weitergabe von Erfahrungswissen und den Einsatz verschiedener Erzählformen auszuprobieren und einzuüben.

Qualitätsmerkmale

Individuelle Erfahrungen

Erfahrungswissen entsteht aus persönlichen Erlebnissen und im praktischen Handeln und ist daher personen- und situationsgebunden, weshalb es im positiven Sinne subjektiv ist. Erfahrungswissen ist informelles, implizites und individuelles Wissen und Handeln. Es bezieht sich auf erlebte Tatsachen und Sachverhalte und setzt das Wissen darum in einen Erkenntniszusammenhang um. Indem die Museumsakteur_innen über die Museumsdinge erzählen, drücken sie ihre individuellen Erfahrungen aus und erzählen diese Erfahrungen mit und anhand der Gegenstände.

Beschreiben Sie die individuellen Erfahrungen, die in Ihrem Museum vermittelt werden:

- Greifen die Museumsakteur_innen bei ihrer Vermittlungsarbeit auf eigene Erfahrungen mit den Museumsdingen, ihrer Geschichte, Funktion und Bedeutung zurück?
- In welchem Umfang und in welcher Weise wird ‚angelesenes‘ (Fakten-) Wissen bei den Führungen eingesetzt?
- Tauschen die Museumsakteur_innen ihr Erfahrungswissen untereinander aus?

Bewerten Sie die individuellen Erfahrungen, die in Ihrem Museum vermittelt werden:


Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



Konkretheit

Erfahrungswissen bezieht sich immer auf konkrete und nicht auf abstrakte Sachverhalte und trifft daher keine generalisierenden Aussagen. Es verleiht die Kompetenz, allgemeines Wissen in unterschiedlichen konkreten Kontexten anwenden zu können. Heimatmuseen werden mit Hilfe der Expertise und des Erfahrungswissens ihrer Akteur_innen zu Orten der Erforschung des Konkreten.

<p>Beschreiben Sie die Konkretheit des vermittelten Wissens in Ihrem Museum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit bilden die Museumsobjekte den konkreten Ausgangs- bzw. Ansatzpunkt für die Führungen der Museumsakteur_innen? • In welchem Umfang werden konkrete Sachverhalte vermittelt? • In welchem Umfang werden generalisierende Aussagen getroffen und auf abstrakte Bezugssysteme verwiesen? 	<p>Bewerten Sie die Konkretheit des vermittelten Wissens in Ihrem Museum:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <p><input type="radio"/> Ja, voll und ganz</p> <p><input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend</p> <p><input type="radio"/> Nein, nur teilweise</p> <p><input type="radio"/> Nein, gar nicht</p> 
---	---

Lebens- bzw. Alltagsbezug

Erfahrungswissen ist personen- und situationsgebunden und bezieht sich immer auf konkrete, dem Alltag entlehnte Lebenszusammenhänge. Es lässt sich im Wesentlichen auf Erfahrungen im Nahbereich zurückführen und weist daher in der Regel einen Bezug zum lokalen bzw. regionalen Umfeld auf. Erfahrungswissen, das in die Vermittlung im Museum einfließt, sollte dabei nicht unreflektiert aus anderen Kontexten auf die musealen Inhalte übertragen werden, sondern in direkter Beziehung zu den Themen und Objekten des Museums stehen.

Beschreiben Sie den Lebens- bzw. Alltagsbezug des vermittelten Wissens:

- Weisen die Vermittlungsinhalte Bezüge zu der Lebenswirklichkeit und zum alltäglichen Leben der Museumsakteur_innen bzw. der Besucher_innen auf?
- Weisen die Vermittlungsinhalte Bezüge zum lokalen bzw. regionalen Umfeld auf?
- Hat das vermittelte Erfahrungswissen einen konkreten Bezug zu den Themen und Objekten des Museums?

Bewerten Sie den Lebens- bzw. Alltagsbezug des vermittelten Wissens:


Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



Praxisbezug und Handlungswissen

Erfahrungswissen bezieht sich auf erlebte Tatsachen und Handlungen. Es basiert auf einem explorativen Umgang mit Dingen, Menschen und Situationen, also auf einem erforschenden ‚Herantasten‘. Daher umfasst Erfahrungswissen nicht nur Wissen um Sachverhalte, sondern auch um Vorgehensweisen und um deren Bedeutungen für eine praktische Anwendung. Indem das Erfahrungswissen praxis- und situationsbezogene Erklärungen liefert, bietet es oft auch ein Motiv für die Beschäftigung mit einem Thema oder eine Perspektive für die praktische Nutzenanwendung. Erfahrungswissen zeigt somit auch die unmittelbare Relevanz der Dinge auf.

<p>Beschreiben Sie den Praxisbezug des vermittelten Wissens in Ihrem Museum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wird persönliches Erfahrungswissen an den Museumsobjekten praktisch demonstriert bzw. wird die Funktion von Objekten mit Hilfe persönlicher Erfahrungszusammenhänge erklärt? • Werden Beweggründe für die Beschäftigung mit bestimmten Museumsobjekten und ihren Funktionen benannt? • Wird in der Vermittlungsarbeit angesprochen, welche praktische bzw. lebensweltliche Relevanz die Themen oder einzelne Objekte des Museums haben? 	<p>Bewerten Sie den Praxisbezug des vermittelten Wissens in Ihrem Museum:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <p> <input type="radio"/> Ja, voll und ganz <input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend <input type="radio"/> Nein, nur teilweise <input type="radio"/> Nein, gar nicht </p> 
--	--

Herstellung größerer Zusammenhänge

Erfahrungswissen beschränkt sich nicht auf eine Fachdisziplin, sondern hat größere Zusammenhänge im Blick, selbst wenn ihm vielleicht tiefer gehende Detail- und Spezialkenntnisse fehlen. Es versucht, Verbindungen herzustellen und übergreifende Aspekte und Querbezüge aufzuzeigen, wodurch der lebensweltliche Bezug verstärkt wird.

Beschreiben Sie die Herstellung größerer Zusammenhänge in der Vermittlung:

- Beschränken sich die Museumsakteur_innen in ihrer Vermittlung auf einzelne, begrenzte Sachgebiete?
- Inwieweit stellen die Museumsakteur_innen mit ihrem Erfahrungswissen Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Themen her?
- Wird auf Querbezüge zu anderen Objektgruppen oder Themen des Museums verwiesen?

Bewerten Sie die Herstellung größerer Zusammenhänge in der Vermittlung:

Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



Verständliche, anschauliche Erzählungen

Erzählungen sind in der Regel verständlicher und leichter im Gedächtnis zu behalten als reines Faktenwissen. Sie können Sachverhalte vereinfachen und trotzdem komplexe Botschaften vermitteln. Der Einsatz verschiedener Erzählformen sowie sprachlicher und stilistischer Mittel macht sie besonders anschaulich.

Mit einer Erzählung können die Sprecher_innen etwas Spannendes mitteilen, unterhalten oder zum Nachdenken anregen. Erzählungen können dabei ein typisches Beispiel für eine Sache darstellen oder in einer Analogie das, was die Sprecher_innen als relevantes Prinzip oder relevante Struktur einer Sache erkannt haben, auf einen anderen erzählerischen Zusammenhang übertragen. Eine Anekdote schildert eine kuriose, ungewöhnliche oder komische Begebenheit. Sie reduziert dabei die Erzählung auf das Wesentliche, arbeitet mit scharfen Charakterisierungen von Personen oder Sachverhalten und endet in einer Pointe.

Durch Variationen in der Stimmhöhe, Stimmfärbung und Sprechgeschwindigkeit oder durch den Einsatz von Dialekt wird die Erzählung sprachlich noch interessanter, anschaulicher und vor allem authentischer. Auch die Verwendung von stilistischen Mitteln wie Vergleichen, Personifikationen, Metaphern und Wortwiederholungen trägt zur Anschaulichkeit bei.

Beschreiben Sie die in ihrer Vermittlungsarbeit eingesetzten Erzählweisen:

- In welcher Form vermitteln die Museumsakteur_innen ihr Erfahrungswissen?
- Setzen sie dabei verschiedene Erzählformen wie Anekdoten, Analogien und Geschichten ein?
- Welche sprachlichen oder stilistischen Mittel, wie z. B. Dialekt, kommen bei den Führungen zum Einsatz?
- Entsprechen die verwendeten Erzählformen sowie sprachlichen und stilistischen Mittel den alltäglichen Wahrnehmungsweisen und Ausdrucksformen der Besucher_innen?
- Gibt es Rückmeldungen oder Anregungen der Besucher_innen zu den Führungen? Wie sehen diese aus? In welcher Weise werden sie von den Museumsakteur_innen aufgegriffen?

Bewerten Sie die in ihrer Vermittlungsarbeit eingesetzten Erzählweisen:

Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht




Unterhaltsame, spannende, bild- und sinnhaft erzählte Geschichten

Damit die Geschichten ihr Vermittlungsziel erreichen und die emotionale Vorstellungskraft ansprechen, müssen sie lehrreich und zugleich spannend und unterhaltsam sein.

Der einfachste Spannungsbogen führt von einer Einleitung zu einer Komplikation, um diese dann unerwartet bzw. unkonventionell aufzulösen. Idealerweise enthalten Erzählungen Informationseinheiten von unterschiedlicher Detailgenauigkeit, ohne dass die Sprecher_innen den erzählerischen Zusammenhang und ihr Vermittlungsziel aus dem Blick verlieren.

Beim Erfahrungswissen werden konkrete Gegebenheiten, Ereignisse oder Eigenschaften von Dingen auch als sinnliche Wahrnehmungen, als Bild, Bewegungsablauf, Geruch oder akustisches Signal im Gedächtnis gespeichert. Dieses Wissen kann für eine bild- und sinnhafte Ausgestaltung der Geschichten und Erzählungen über die Museumsobjekte und -themen genutzt werden. Gestik und Mimik können die Bildhaftigkeit des Erzählten zusätzlich unterstreichen.

<p>Beschreiben Sie die in ihrer Vermittlungsarbeit eingesetzten Geschichten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liegen den Führungen ein ‚Plot‘, also ein zu einem bestimmten Ende führender Verlauf, und ein Vermittlungsziel zugrunde? • Gelingt es den Museumsakteur_innen, in ihren Erzählungen einen Spannungsbogen aufzubauen? • Welche Gründe hat es, wenn Vermittler_innen den erzählerischen ‚Faden‘ verlieren? • Sprechen die Museumsakteur_innen in ihren Führungen auch über sinnliche Wahrnehmungen wie z. B. Gerüche, Farben, Geräusche? • Nutzen die Vermittlungskräfte Fortbildungsmöglichkeiten, um ihre Erzählkunst zu verbessern? 	<p>Bewerten Sie die in ihrer Vermittlungsarbeit eingesetzten Geschichten:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Ja, voll und ganz <input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend <input type="radio"/> Nein, nur teilweise <input type="radio"/> Nein, gar nicht 
---	---

Ausrichtung an den Interessen der Zuhörer_innen

Der Lebens- und Praxisbezug des Erfahrungswissens ermöglicht es, das in Geschichten vermittelte Wissen an die Interessen und Vorlieben der Zuhörer_innen anzupassen. Anders als in der schriftlichen Wissensweitergabe geht es bei Erzählungen vor allem darum, ob und wie es den Erzähler_innen gelingt, eine Verbindung zur Lebenswelt der Zuhörer_innen aufzubauen und diese mit ihrer Geschichte zu überzeugen.

Beschreiben Sie die Ausrichtung an den Interessen der Zuhörer_innen:

- Wie passen die Museumsakteur_innen das Wissen, das sie in ihren Führungen vermitteln, an die Interessen der Besucher_innen an?
- Wie stellen sie eine inhaltliche Verbindung zur Lebenswelt der Besucher_innen her?
- Wie reagieren die Besucher_innen darauf?

Bewerten Sie die Ausrichtung an den Interessen der Zuhörer_innen:


Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



Interaktion mit den Zuhörenden

Eine dialogische Struktur ermöglicht es den Erzählenden, das Erfahrungswissen und die Expertise der Zuhörenden in die eigenen Geschichten einzubinden. Eine solche aktive Einbeziehung wird von Zuhörenden in der Regel besonders positiv wahrgenommen. Hierzu müssen die Erzähler_innen lebendig, offen und wertschätzend auf ihre Zuhörenden zugehen und empathisch auf deren Wünsche und Bedürfnisse eingehen können.

<p>Beschreiben Sie die Interaktion mit den Zuhörenden in Ihrer Vermittlungsarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie gehen die Museumsakteur_innen in Führungen auf die Besucher_innen zu? • Werden in den Führungen Dialoge mit den Besucher_innen geführt? • In welcher Weise wird das Erfahrungswissen der Besucher_innen in die Vermittlung einbezogen? 	<p>Bewerten Sie die Interaktion mit den Zuhörenden in Ihrer Vermittlungsarbeit:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <p> <input type="radio"/> Ja, voll und ganz <input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend <input type="radio"/> Nein, nur teilweise <input type="radio"/> Nein, gar nicht </p> 
---	--

Tipp: Geschichten ‚sammeln‘

Um für die Museumsvermittlung Geschichten aufzuspüren oder zu entwickeln, gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Sie können vorhandene Geschichten *entdecken*, indem Sie im Gespräch mit den Museumsakteur_innen und Besucher_innen besonders darauf achten.
- Sie können Geschichten *rekonstruieren*, indem Sie Informationen aus verschiedenen Quellen (wieder) zu einer Erzählung zusammenstellen.
- Sie können neue Geschichten *kreieren*, wenn Sie trockene Fakten und Berichte zu einer Geschichte umschreiben.
- Sie können Geschichten *konstruieren*, indem Sie mögliche Ereignisse gedanklich vorwegnehmen und Zukunftsszenarien entwickeln, um z. B. alternative Lösungen für Probleme aufzuzeigen.
- Und Sie können mit vorhandenen Geschichten *spielen* und sie humorvoll *modifizieren*, wenn sich eine ernsthafte Angelegenheit nur scherzhaft, z. B. mit einer Anekdote, vermitteln lässt, um niemanden bloß zu stellen oder anzugreifen.

Methoden-Einschub: **„Wem gehört das?“⁷**

Ziel:

- Die Übung zeigt, wie Erfahrungswissen an andere weitergegeben werden kann.
- Sie trägt dazu bei, Freude an Gegenständen und Erzählungen zu entwickeln, und schafft eine Gelegenheit, verschiedene Erzählformen auszuprobieren.

Vorbereitung:

- Die Teilnehmer_innen werden gebeten, zu einem vorher genannten Thema eine Erfahrung(sgeschichte) und einen passenden Gegenstand mitzubringen.

Dauer:

- Ca. 60 Minuten je nach Anzahl der Teilnehmer_innen

Durchführung:

- Die Teilnehmer_innen bringen passende Gegenstände mit, die aber vorher nicht verraten bzw. gezeigt werden.
- In Kleingruppen wird der Gegenstand gezeigt und die Erfahrung bzw. Geschichte dazu erzählt. Unklare Aspekte können hinterfragt werden.
- Bitten Sie die Teilnehmer_innen, ihre Geschichten möglichst interessant auszugestalten.
- Danach stellt jede_r Teilnehmer_in der gesamten Gruppe einen Gegenstand des_der anderen Teilnehmer_in mit der zugehörigen Erfahrung oder Geschichte vor.
- Alle anderen Teilnehmer_innen raten, wem der Gegenstand gehört.

7 Vgl. Annette Hexelschneider, Erfahrungswissen leicht & nutzbar im Berufsalltag transferieren. Workshop-Handbuch, 20.01.2014, S. 7. Typoskript, siehe <http://www.socialnet.de/materialien/attach/227.pdf> (19.10.2015).

3. Das Museum als Pionierorganisation

Die Organisationstheorie geht davon aus, dass sich auch Organisationen ‚evolutionär‘ entwickeln und bestimmte ‚Lebensphasen‘ und Krisen durchlaufen, aus denen sich neue Phasen entwickeln. Als „Pionierorganisation“ bezeichnet sie die erste Entwicklungsphase einer Organisation. Diese oft noch jungen Organisationen werden von einer Gruppe von Personen betrieben. Ihre formalen Strukturen sind nur in geringem Maße entwickelt, wodurch eine hohe Abhängigkeit von einzelnen Personen besteht. Sie entwickeln erste Routinen zur systematischen Umweltbeobachtung und bauen Kontakte zur Ressourcenbeschaffung auf.

Dieser organisatorische Zustand entspricht dem vieler kleiner Museen. Ihre Gründung geht in der Regel auf die private Initiative von Einzelpersonen oder Personengruppen zurück, die danach oft auch die Trägerschaft und den Betrieb des Museums in ehrenamtlicher Arbeit übernehmen. Wenn die Gründer_innengeneration aus Altersgründen ausscheidet, kommt es mitunter zu einer hauptamtlichen Besetzung der Museumsleitung, die aber nicht immer mit einer fachwissenschaftlich qualifizierten Person besetzt wird. Ein wesentlicher Teil der musealen Arbeit wird oft auch weiterhin von ehrenamtlichen Mitarbeiter_innen erledigt.

Gut funktionierende Pionierorganisationen sind durch eine hohe Motivation der Beteiligten, eine starke Gruppenverbundenheit und Gleichheit der Akteur_innen, eine direkte Kommunikation und große Flexibilität gekennzeichnet. Sie können unter den richtigen Umständen über lange Zeit erfolgreich bestehen.

Sobald die Organisation jedoch zu groß wird, um weiterhin eine direkte Kommunikation zu ermöglichen, oder wenn das Umfeld der Organisation neue Anforderungen stellt, auf welche die Gründungsidee keine Antwort weiß, z. B. bei Finanz- und Nachwuchsproblemen und bei steigendem Professionalisierungsdruck, gerät die Pionierorganisation in eine Krise. Die veränderten Bedürfnisse und Interessen der Umwelt, z. B. der Besucher_innen oder der Geldgeber_innen, können dann in Konflikt mit den Ansprüchen der Organisationsmitglieder geraten. Mitunter erschwert dann der Anspruch auf Selbstverwirklichung und formale Gleichberechtigung aller Akteur_innen die Entscheidungsfindung für eine strategische (Neu-)Orientierung. Die Überlastung Einzelner, eine gestörte Kommunikation und sinkende Motivation, Machtkämpfe und unerledigt bleibende Aufgaben sind Merkmale dieser Krise.

In der Regel sind in dieser Situation Veränderungen der Organisationsstruktur erforderlich, um die Einrichtung aus der Krise zu führen. Hierzu muss sie sich von den Werten der Pionierphase distanzieren und sich strukturell weiterentwickeln. Es folgt die „Differenzierungs- oder Organisationsphase“, in der sich die Organisation um Transparenz, Systematik und Steuerbarkeit bemüht und danach strebt, formale Strukturen aufzubauen. Die Organisation wird als steuerbare, beherrschbare und kontrollierbare ‚Maschine‘ angesehen, wodurch die Akteur_innen im Vergleich zur Pionierphase als ‚gestaltende Größen‘ an Bedeutung verlieren. Die Neuausrichtung zeigt sich unter anderem in der Schaffung einer Leitungsstruktur, der Zuweisung von Aufgabenbereichen und der Abgrenzung von Zuständigkeiten. Häufig erfolgt in dieser Phase auch eine hauptamtliche, aber nicht immer fachwissenschaftlich qualifizierte Besetzung der Leitungsposition.

Gelingt dem Museum eine strategische Neuorientierung, ohne sich von den Werten der Pionierphase vollständig distanzieren zu müssen, so kann es die Krise überwinden und weiterhin wesentliche Merkmale einer Pionierorganisation, wie die hohe Motivation oder die Flexibilität, beibehalten. Darüber hinaus gelingt es einigen Einrichtungen auch, diese Merkmale mit den neuen Leitungsstrukturen und der veränderten Aufgabenteilung harmonisch zu verbinden. In diesen Fällen tritt das Museum in eine Art ‚Prä-Organisationsphase‘ ein, die positive Aspekte beider Entwicklungsphasen miteinander vereint. Entscheidend ist dabei, dass es neuartige Anforderungen frühzeitig erkennt bzw. sogar antizipiert, um rechtzeitig die eigene Zielsetzung anzupassen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Qualitätsmerkmale

Die Gründungsidee

Die Akteur_innen von Pionierorganisationen fühlen sich eng an die eigentliche Aufgabe gebunden und kennen das Ziel der Organisation, das sie auch aktiv nach außen vertreten. Die gemeinsamen Arbeitsziele garantieren den Zusammenhalt in der Gruppe, wodurch die Gruppe über eine hohe Attraktivität für ihre Mitglieder verfügt. Eine langfristig erfolgreiche Pionierorganisation ist dabei in der Lage, die Gründungsidee behutsam an neue Anforderungen anzupassen.

Beschreiben Sie den Umgang mit der Gründungsidee Ihres Museums:

- Wie lautet die gemeinsame Zielsetzung oder Gründungsidee, der sich alle Akteur_innen verpflichtet fühlen?
- Wie erkennt das Museum neue Anforderungen? Wie passt das Museum die eigene Gründungsidee an diese neuen Anforderungen an?
- Woran ist die Identifikation der Akteur_innen mit dem Museum zu erkennen?
- Steht die Zielerreichung im Vordergrund der gemeinsamen Arbeit der Akteur_innen oder geht es um den Machterhalt einzelner Gruppen?

Bewerten Sie den Umgang mit der Gründungsidee Ihres Museums:


Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



Direkte Kommunikation

Pionierorganisationen zeichnen sich durch direkte und personenbezogene Kommunikationsstrukturen aus. Fragen und Probleme werden im direkten Gespräch gelöst. Alle Akteur_innen kommunizieren miteinander.

<p>Beschreiben Sie die interne Kommunikation in Ihrem Museum:</p> <ul style="list-style-type: none">• Welche Kommunikationswege und Informationskanäle nutzt Ihr Museum für die Kommunikation mit seinen Akteur_innen?• Wie werden Fragen und Probleme gelöst?	<p>Bewerten Sie die interne Kommunikation in Ihrem Museum:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <p><input type="radio"/> Ja, voll und ganz</p> <p><input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend</p> <p><input type="radio"/> Nein, nur teilweise</p> <p><input type="radio"/> Nein, gar nicht</p> 
---	--

Starke Verbundenheit in der Gruppe und egalitäre Strukturen

In der Gruppe der Akteur_innen gilt das Prinzip der Gleichheit aller beteiligten Personen. Teamwork ist daher die vorherrschende Arbeitsform. Da sich alle mit der Gruppe verbunden fühlen, kommt es zu dichten sozialen Interaktionen. Diese können sich z. B. in familienartigen Strukturen äußern, wenn etwa alle Mitarbeiter_innen mittags zusammen kochen.

Beschreiben Sie die Gruppenverbundenheit unter Ihren Museumsakteur_innen:

- Auf welche Weise äußert sich der Zusammenhalt in der Gruppe der Akteur_innen?
- Werden Schwierigkeiten und Probleme offen angesprochen und gemeinsam diskutiert?
- Stehen bei Kontroversen sachbezogene oder persönliche Argumente im Vordergrund?
- Wie geht die Gruppe mit einer möglichen Ungleichbehandlung von einzelnen Personen um?
- Gibt es Tendenzen zur Bildung von Hierarchien oder ‚Grüppchen‘ innerhalb der Gruppe der Akteur_innen?

Bewerten Sie die Gruppenverbundenheit unter Ihren Museumsakteur_innen:


Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



(Autoritäre) Führung

Oft existiert in Pionierorganisationen neben der Gruppenverbundenheit eine allgemein akzeptierte, nicht selten autoritäre Führungsperson, bei der es sich zunächst meist um die Gründerperson handelt. Die Gruppenverbundenheit erweist sich aber nur dann als Qualität, wenn es auch nach dem Ausscheiden der Gründerperson gelingt, eine neue Führungsperson zu installieren und dadurch zum einen Machtkämpfe zu verhindern und zum anderen eine Entscheidungsstruktur zu bewahren, die nicht mit dem herrschenden Wertesystem der Gleichheit in Konflikt gerät.

<p>Beschreiben Sie die Führungsstruktur in Ihrem Museum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Entscheidungen werden gemeinsam in der Gruppe getroffen? Welche Entscheidungen werden durch eine einzelne Person bzw. durch einzelne Personen getroffen? • Wer kontrolliert die Akteur_innen bei ihrer Arbeit? • Gibt es eine Person, die Anweisungen geben kann und im Streitfall eine Entscheidung herbeiführt, die von allen akzeptiert wird? • Worauf beruht die Autorität dieser Person? • Inwieweit decken sich die formale, durch die Hierarchie gegebene Autorität und die funktionale, durch Expert_innenwissen gegebene Autorität? 	<p>Bewerten Sie die Führungsstruktur in Ihrem Museum:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <p> <input type="radio"/> Ja, voll und ganz <input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend <input type="radio"/> Nein, nur teilweise <input type="radio"/> Nein, gar nicht </p> 
--	--

Partizipative und kooperative Organisationskultur

In der Pionierorganisation arbeitet die Gruppe gemeinsam und unter Einbeziehung aller Gruppenmitglieder an der Aufgabenerfüllung. Jede_r kann dabei für jede Aufgabe zuständig sein. Dadurch wird verhindert, dass sich einzelne Personen überlastet fühlen oder dass Aufgaben unerledigt bleiben, weil sich niemand dafür zuständig fühlt.

Beschreiben Sie die Organisationskultur in Ihrem Museum:

- Werden viele Aufgaben in Teamwork erledigt?
- Werden alle Akteur_innen an allen Aufgaben der Organisation beteiligt?
- Wer entscheidet über die Verteilung von Aufgabenbereichen und getrennte Zuständigkeitsbereiche? Wie gehen die Akteur_innen damit um?
- Vertrauen sich die Akteur_innen untereinander und helfen sich gegenseitig?

Bewerten Sie die Organisationskultur in Ihrem Museum:


Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



Flexibilität und Improvisationsfähigkeit

Pioniereinrichtungen zeigen ein hohes Maß an Anpassungsvermögen und Flexibilität. Bei der Erfüllung ihrer Aufgaben bekommen sie unvorhergesehene Probleme oft durch Improvisation und kreative Lösungen in den Griff. Dazu zählt ebenso ein flexibler Dienst an den Kund_innen der Organisation. In den Museen versuchen die Akteur_innen, auch spontan geäußerte Besucher_innenwünsche nach Möglichkeit zu erfüllen, weshalb es nur selten zu Beschwerden von Besucher_innen kommt.

<p>Beschreiben Sie Flexibilität und Improvisationsfähigkeit in Ihrem Museum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie reagiert Ihr Museum auf unvorhergesehene Probleme oder Besucher_innenwünsche? • Suchen die Akteur_innen zunächst eigenständig nach einer Lösung oder leiten sie Fragen oder Probleme sofort an die Leitung weiter? • Gibt es Routinen für die Bearbeitung von Problemen oder Besucher_innenwünschen oder werden jeweils individuelle Lösungen erarbeitet? 	<p>Bewerten Sie Flexibilität und Improvisationsfähigkeit in Ihrem Museum:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <p><input type="radio"/> Ja, voll und ganz</p> <p><input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend</p> <p><input type="radio"/> Nein, nur teilweise</p> <p><input type="radio"/> Nein, gar nicht</p> 
--	---

Hohe Motivation der Beteiligten

Die Arbeit der Organisation wird durch den Elan und das persönliche Engagement der Organisationsmitglieder gefördert, die über eigene Handlungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation verfügen. Der Wunsch der Einzelnen nach Selbstverwirklichung und Individualität gerät dabei aber nicht in Konflikt mit ihrer Gruppenverbundenheit und ihrer Identifikation mit der Organisation sowie der Akzeptanz formaler Strukturen.

Beschreiben Sie die Motivation in Ihrem Museum:

- Was motiviert die Akteur_innen, im Museum mitzuarbeiten?
- Über welche Handlungsspielräume verfügen die Akteur_innen?
- Inwieweit können sie autonom handeln?
- Sind die Aufgabenbereiche der Akteur_innen durch ihre Vielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutung geeignet, den Akteur_innen Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten?
- Können die Akteur_innen über die Erfüllung der Organisationsziele zugleich ihre persönlichen Ziele und Erwartungen erreichen?
- Bieten sich den Akteur_innen Möglichkeiten zur eigenen Weiterentwicklung?

Bewerten Sie die Motivation in Ihrem Museum:

Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



Methoden-Einschub: ,Zweibeiniger Stuhl'⁸

Ziel:

- Gemeinsames Lösen einer Aufgabe durch Bewegung und Koordination der Bewegungen in der Gruppe

Vorbereitung:

- Pro Teilnehmer_in ein Stuhl

Dauer:

- 10 Minuten

Durchführung:

- Die Teilnehmer_innen stehen hinter ihrem Stuhl in einem Kreis und blicken gegen den Uhrzeigersinn.
- Jede_r Teilnehmer_in kippt seinen_ihren Stuhl mit der linken Hand leicht zu sich hin, sodass nur die hinteren zwei Stuhlbeine auf dem Boden stehen.
- Ziel ist es, einmal gegen den Uhrzeigersinn von Stuhl zu Stuhl zu laufen und schließlich wieder bei seinem eigenen Stuhl anzukommen. Dabei darf kein Stuhl umfallen oder vorn den Boden berühren.
- Die Stühle dürfen nur mit der linken Hand berührt werden. Passiert ein Fehler, müssen alle Teilnehmer_innen wieder zurück zu ihrem Ausgangsstuhl.
- Die Aufgabe wird nur gelingen, wenn sich alle Teilnehmer_innen über Vorgangsweise und Taktik verständigen und die Bewegungen miteinander koordinieren.

8 Matthias Nöllke – Susanne Beermann – Monika Schuhbach, *Kreativ im Job. Techniken und Spiele*, lizenziert für die Universität Oldenburg, 2014, S. 166.

4. Das Museum als zivilgesellschaftliche Organisation


Zivilgesellschaftliche Organisationen und ihre Beteiligungsprozesse ermöglichen den Bürger_innen eines Ortes die Teilhabe an politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entscheidungsfindungen. Sie geben allen Akteur_innen eine Möglichkeit zur Mitsprache und Mitgestaltung dieser Prozesse und bereichern damit die repräsentative Demokratie. Um jedoch eine erfolgreiche Bürger_innenbeteiligung zu gewährleisten, müssen die Organisationen bestimmte Qualitätskriterien erfüllen, die vor allem die Art und Weise der Beteiligung und der Zusammenarbeit betreffen. Gute zivilgesellschaftliche Organisationen sind daher durch eine breite Bürger_innenbeteiligung, Offenheit, Transparenz, klare Strukturen, Partizipation und ein gemeinsames Lernen gekennzeichnet.

Was die zivilgesellschaftlichen Organisationen für den politischen Bereich leisten, ermöglichen gerade die kleinen, weitgehend ehrenamtlich organisierten Museen für den kulturellen Bereich. Sie beteiligen ihre Akteur_innen in vergleichbarer Art und Weise an der kulturellen Entwicklung ihres Ortes oder ihrer Region, indem sie die Akteur_innen in die musealen Arbeits- und Entwicklungsprozesse innerhalb ihrer Häuser einbinden. Die Qualitätskriterien für zivilgesellschaftliche Organisationen lassen sich daher auch auf diese Museen anwenden. Indem sich die Museen bewusst machen, in welchem Umfang und in welchen Bereichen diese Kriterien auch in ihren Häusern erfüllt werden, gelangen sie zu einer Beschreibung und Bewertung der Bedeutung ihres Museums für die lokale Zivilgesellschaft.

Qualitätsmerkmale

Beteiligung vieler unterschiedlicher Akteur_innen

Eine Grundvoraussetzung für jede zivilgesellschaftliche Arbeit ist eine breite Bürger_innenbeteiligung. An der Arbeit eines zivilgesellschaftlich ausgerichteten Museums sind daher möglichst alle vor Ort relevanten Bürger_innen- bzw. Interessengruppen beteiligt, die z. B. verschiedene Altersgruppen, Geschlechter oder ethnische Bevölkerungsgruppen repräsentieren, die zu alteingesessenen und zu neu hinzugezogenen Einwohner_innengruppen gehören oder die verschiedene kulturelle, politische, soziale oder andere Interessengruppen vertreten. In der Zusammenarbeit der Museumsakteur_innen sollten die verschiedenen Interessen, Ansprüche, Beiträge und Sichtweisen der verschiedenen Personen und Gruppen herausgearbeitet und gewürdigt werden. Das Engagement der Akteur_innen wird dabei vom Museum unterstützt und geschätzt.

<p>Beschreiben Sie die Bürger_innenbeteiligung in Ihrem Museum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Bürger_innen- bzw. Interessengruppen sind in ihrem Museum aktiv? • In welcher Weise können sich diese Gruppen/Personen mit ihren eigenen Interessen, Ansprüchen und Beiträgen in die Museumsarbeit einbringen? • Wie werden solche Aktivitäten vom Museum unterstützt und gewürdigt? 	<p>Bewerten Sie die Bürger_innenbeteiligung in Ihrem Museum:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <p><input type="radio"/> Ja, voll und ganz</p> <p><input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend</p> <p><input type="radio"/> Nein, nur teilweise</p> <p><input type="radio"/> Nein, gar nicht</p> 
---	---

Offene Grundhaltung der Akteur_innen

Zivilgesellschaftliche Beteiligungsprozesse erfordern bei allen Akteur_innen eine konstruktive Grundhaltung, um zu einer kooperativen Gestaltung der Arbeitsprozesse und Ergebnisse zu gelangen. Auch die Museumsakteur_innen müssen daher bereit und offen dafür sein, sich auf gemeinsame Prozesse zur Findung von Ideen und Entscheidungen einzulassen und die Ergebnisse gemeinsam zu gestalten. Dazu gehört ebenso die Bereitschaft, neue Dinge zu erlernen und sich selbst und das Museum weiterzuentwickeln. Zu diesem Zweck stellen die Akteur_innen ihr eigenes Handeln und ihre eigene Rolle innerhalb des Museums in Frage. Der Umgang miteinander sollte durch Fairness und Wertschätzung für die anderen geprägt sein. Die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse werden von allen Akteur_innen anerkannt.

Beschreiben Sie die Grundhaltung der Museumsakteur_innen:

- Haben in Ihrem Museum schon einmal Veränderungsprozesse stattgefunden?
- Wie offen waren die Akteur_innen in Ihrem Museum gegenüber den Veränderungen?
- Waren sie bereit, neue Dinge zu erlernen und sich und ihr Handeln in Frage zu stellen?
- Wie schätzen Sie die derzeitige Bereitschaft und Offenheit für Veränderungen oder andere Herangehensweisen bei allen Museumsakteur_innen ein? Wie schätzen Sie die Kritikfähigkeit der Akteur_innen ein?
- Wie gestaltet sich in solchen Prozessen der Umgang miteinander?

Bewerten Sie die Grundhaltung der Museumsakteur_innen:

Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?


- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



Form und Ablauf der Prozesse bzw. der Zusammenarbeit/ Partizipation

Erfolgreiche Beteiligungsprozesse erfordern klare und transparente Strukturen in Form und Ablauf der Zusammenarbeit, die einen offenen Dialog und eine gemeinsame Ergebnisfindung ermöglichen. Sie bieten den Beteiligten die Chance, an den Prozessen nicht nur mitzuwirken, sondern diese auch mitzugestalten und mitzubestimmen. Eine gute Bürger_innenbeteiligung erlaubt den Akteur_innen, Initiativen einzubringen, sich in unterschiedlicher Weise zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen.

Auch die gemeinsame Arbeit der Museumsakteur_innen folgt daher einer klaren, gemeinsam entwickelten Zielsetzung. Es besteht genug Spielraum, damit die Akteur_innen ihre Zusammenarbeit gemeinsam gestalten und – ggf. selbstständig – organisieren können. Den Akteur_innen bieten sich verschiedene Möglichkeiten, bei Arbeitsaufgaben, in Gremien etc. mitzuarbeiten und sich mit Vorschlägen einzusetzen. Zugleich wird der Arbeitsprozess durch die Leitung des Museums oder eine_n Akteur_in kompetent koordiniert. Die Verantwortlichkeiten für verschiedene Aufgaben sind klar verteilt.

<p>Beschreiben Sie die Form der Zusammenarbeit in Ihrem Museum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Zusammenarbeit von den Museumsakteur_innen gemeinsam gestaltet und organisiert? • An welchen Aufgaben können sich die Akteur_innen beteiligen? Welche Aufgaben können sie eigenverantwortlich übernehmen? • Gibt es eine klare, gemeinsam entwickelte und allen bekannte Zielsetzung? • Gibt es eine Koordination und klare Verantwortlichkeiten? 	<p>Bewerten Sie die Form der Zusammenarbeit in Ihrem Museum:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <p><input type="radio"/> Ja, voll und ganz</p> <p><input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend</p> <p><input type="radio"/> Nein, nur teilweise</p> <p><input type="radio"/> Nein, gar nicht</p> 
---	---

Möglichkeiten zur Qualifizierung

In Prozessen zur Bürger_innenbeteiligung ist es sinnvoll, die Beteiligten durch Weiterbildungen dazu zu befähigen, sich kooperativ und kompetent in die Zusammenarbeit einzubringen. Davon profitieren nicht nur einzelne Entwicklungsprozesse, sondern auch die Organisation als Ganzes, die sich dadurch weiterentwickelt. Die Akteur_innen ziehen zudem aus der Erweiterung ihrer Kompetenzen, die ihnen die Übernahme von Verantwortung in verschiedenen Arbeitsbereichen ermöglicht, einen persönlichen Gewinn und Motivation. Auch für die Beteiligungsprozesse in kleinen Museen spielt eine entsprechende Erweiterung der Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten der Akteur_innen eine wichtige Rolle.

Beschreiben Sie die Möglichkeiten zur Qualifikation in Ihrem Museum:

- Besuchen die Museumsakteur_innen Weiterbildungen über Teamarbeit, Kommunikationsformen etc.?
- Wie fließen die Erkenntnisgewinne aus Weiterbildungen in die gemeinsame Arbeit ein?
- Wird die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird, regelmäßig reflektiert und dazu genutzt, die Zusammenarbeit zu verbessern?

Bewerten Sie die Möglichkeiten zur Qualifikation in Ihrem Museum:


Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?

- Ja, voll und ganz
- Ja, zumindest weitgehend
- Nein, nur teilweise
- Nein, gar nicht



Transparenz nach innen und außen

Durch eine offene, transparente und verständliche Kommunikation ist die Arbeit der zivilgesellschaftlichen Organisation für alle Beteiligten nachvollziehbar. Auch an einer Bürger_innenbeteiligung interessierte Museen müssen ihre Arbeit mit den entsprechenden Zielsetzungen, Veränderungen, Entscheidungen etc. gegenüber ihren Akteur_innen darlegen und begründen. Dazu setzen sie Informationskanäle ein, die für die jeweils beteiligten Akteur_innengruppen zugänglich und passend sind. Außerdem pflegen sie eine begleitende, basisnahe Öffentlichkeitsarbeit, die verschiedene Kommunikationswege nutzt.

<p>Beschreiben Sie die Kommunikation und Transparenz in Ihrem Museum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Kommunikationswege und Informationskanäle nutzen Sie in Ihrem Museum für die Kommunikation mit bzw. unter den Akteur_innen? • Welche Inhalte werden gegenüber den Akteur_innen thematisiert? • Wird die Art und Weise der internen Zusammenarbeit auch nach außen kommuniziert? 	<p>Bewerten Sie Kommunikation und Transparenz in Ihrem Museum:</p> <p>Weist Ihr Museum die oben genannten Merkmale auf?</p> <p><input type="radio"/> Ja, voll und ganz</p> <p><input type="radio"/> Ja, zumindest weitgehend</p> <p><input type="radio"/> Nein, nur teilweise</p> <p><input type="radio"/> Nein, gar nicht</p> 
--	--

Tipp: Erarbeitung der Analyse mit Mind-Mapping und Sechs-Hüte-Methode

Die Qualitäten zivilgesellschaftlicher Organisationen zielen vor allem auf die Beteiligung und das Miteinander bei Entwicklungsprozessen. Die Qualitäten von Pionierorganisationen stellen die organisatorischen Strukturen in den Vordergrund. Beide Blickrichtungen ergänzen sich jedoch zu einer umfassenden Betrachtung des Verhältnisses der Museumsaktur_innen zueinander sowie zu der Institution Museum. Daher wird auch die Beschreibung dieser beiden Qualitätsbereiche eng ineinander greifen.

Um diese Qualitäten genauer zu beschreiben, können die zu den einzelnen Qualitätsmerkmalen formulierten Fragen gemeinsam von allen Akteur_innen beantwortet und die Ergebnisse z. B. in einer Mind-Map erfasst werden (siehe Methoden-Einschub auf S. 69). Abweichend vom üblichen Vorgehen könnten hierbei die ‚Arme‘ der Mind-Map bereits mit den Qualitätsmerkmalen beschriftet sein, die näher beschrieben werden sollen.

Da bei der Frage der Zusammenarbeit auch immer das persönliche Miteinander hineinspielt, ist es sinnvoll, Person und Thema voneinander zu trennen, damit offene Antworten ohne Gesichtsverlust möglich sind. Hierzu bietet es sich an, die Sechs-Hüte-Methode (siehe Methoden-Einschub auf S. 65) auf diese Fragestellung zu übertragen. Ausgangspunkt ist hier also nicht ein bestimmtes Problem, sondern das Ziel, die Zusammenarbeit und die Organisationsstrukturen im Museum genauer zu beschreiben.

Methoden-Einschub: Sechs-Hüte-Methode⁹ (nach Edward De Bono¹⁰)

Ziel:

- Diese Übung zur systematischen Kreativitätsförderung knüpft an die Überlegung an, dass das Grundproblem fehlender Kreativität das Verharren in unbewussten Denk-Mustern ist.
- Die Übung geht davon aus, dass man ein Problem von verschiedenen Seiten her angehen kann.
- Ziel ist die Trennung von Person und Thema durch Rollenzuweisungen. Der Wechsel in eine andere Rolle/Perspektive kann ohne Gesichtsverlust erfolgen. Machtfragen (wer sich mit seinem Standpunkt in der Diskussion durchsetzt) werden entschärft.
- Alle Teilnehmer_innen nehmen verschiedene Perspektiven ein, was zur Erweiterung individueller Blickwinkel führt.
- Die Sechs-Hüte-Technik kann sowohl allein als auch in der Gruppe eingesetzt werden und ist auch für die Lösung komplexer Probleme geeignet.

Vorbereitung:

- Benötigt werden sechs symbolische Hüte in unterschiedlichen Farben und Formen.
- Jeder dieser Hüte steht für eine bestimmte Denkrichtung.

Dauer:

- 40–50 Minuten

Charakteristik der Hüte:

- *Der weiße Hut – Objektivität und Neutralität*
Informationen werden gesammelt, ohne bewertet zu werden. Wer diesen Hut aufhat, ist einem Computer ähnlich: Es zählen nur Fakten und Zahlen, keine Emotionen und Urteile. Die persönliche Meinung ist vollkommen unwichtig. Der die Träger_in des weißen Hutes verschafft sich einen objektiven Überblick über alle verfügbaren Daten und Informationen – vollkommen unabhängig von der persönlichen Meinung.
Dieser Hut wird häufig zu Beginn einer Diskussion oder eines Prozesses aufgesetzt, um einen ersten Überblick zu erhalten.

9 Anneliese Rotter – Pädagogische Hochschule Wien, Kreativitätstechniken – Ideenfluss aktivieren, 06.10.2008. Typoskript, siehe http://www.creative-trainer.eu/fileadmin/template/download/Modul_2_Kreativitaetstechniken.pdf (19.10.2015).

10 Edward De Bono, Six Thinking Hats, London 1990.

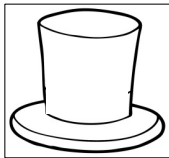
- *Der rote Hut – subjektives Empfinden, die persönliche Meinung*
 Der rote Hut steht für Emotionen. Alle Gefühle, die positiven wie die negativen, werden zugelassen, sie können eindeutig oder diffus sein, ohne gerechtfertigt werden zu müssen. Zusätzlich geht es auch um ‚allgemeinere‘ Ansätze, wie z. B. Intuition.
 Der _die Träger_in_ soll immer ‚aus dem Bauch‘ agieren, nie ‚aus dem Kopf‘!
 Alles Diffuse, alles Gefühlsmäßige kann mit dem roten Hut ausgesprochen werden, ohne dass man sich rechtfertigen muss.
- *Der schwarze Hut – objektiv negative Aspekte*
 Der schwarze Hut liefert alle sachlichen Argumente, die Zweifel, Bedenken, Risiken ausdrücken, aber keine negativen Gefühle.
 Wer den schwarzen Hut aufsetzt, strebt an, objektiv alle negativen Aspekte zum Thema herauszufinden.
 Wichtig ist, dass nur objektive Bedenken und nicht die persönlichen negativen Gefühle geäußert werden (dafür ist der rote Hut zuständig).
- *Der gelbe Hut – objektiv positive Aspekte*
 Er nennt die objektiven, positiven Eigenschaften, d. h. die Chancen, Vorteile und Pluspunkte, Hoffnungen und Ziele (er ist das Gegenteil des schwarzen Hutes) – also alle Aspekte, die für eine Entscheidung sprechen.
 Auch hier geht es wieder darum, die positiven Aspekte aus einer möglichst objektiven Sicht zu erkennen und nicht aus einer Gefühlsstimmung heraus!
 Es sollen keine Ideen entwickelt werden (das macht der grüne Hut), sondern alle relevanten Aspekte, die für ein Projekt, eine Entscheidung oder eine Idee sprechen, erkannt werden.
- *Der grüne Hut – hin zu neuen Ideen*
 Dieser Hut steht für Kreativität, für Wachstum und für neue Ideen. Er steht für Alternativen und ist ein Sinnbild für das Hinausdenken über das Bisherige.
 Er lässt Provokation und Widerspruch zu und kann alles formulieren, was zu neuen Ideen führt, egal wie verrückt oder undurchführbar diese Ideen sein mögen. Kritische Bemerkungen sind nicht erlaubt.
 Mit dem grünen Hut sind kritische Bemerkungen untersagt (dafür ist der schwarze Hut zuständig).

- *Der blaue Hut – Dirigent sein*

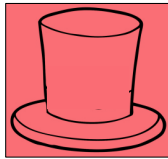
Der blaue Hut steht für Kontrolle und Organisation des gesamten Denkprozesses, d. h., der die Träger_in dieses Hutes blickt von einer höheren Ebene auf den Gesamtprozess, behält den Überblick und bringt die einzelnen Ergebnisse zusammen.

Die Aufgaben des der Träger_in des blauen Hutes bestehen darin, Ergebnisse zusammenzufassen oder Entscheidungen darüber zu treffen, welche Hüte im weiteren Prozess überhaupt noch einmal aufgesetzt werden müssen.

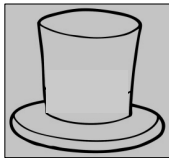
Oft wird der blaue Hut am Ende einer Sitzung aufgesetzt. Es kann aber auch sein, dass eine Person den blauen Hut die ganze Zeit über aufbehält und die Moderation des Prozesses übernimmt.



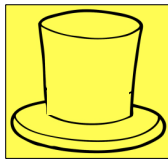
Der weiße Hut – Objektivität und Neutralität



Der rote Hut – subjektives Empfinden, die persönliche Meinung



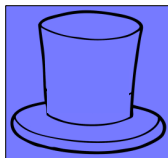
Der schwarze Hut – objektiv negative Aspekte



Der gelbe Hut – objektiv positive Aspekte



Der grüne Hut – hin zu neuen Ideen



Der blaue Hut – Dirigent sein

Durchführung:

- Schreiben Sie das Problem bzw. das Ziel für alle Teilnehmer_innen gut sichtbar auf.
- Verteilen Sie in der Gruppe nun sechs Rollen (und die entsprechenden Hüte), die die verschiedenen Denkrichtungen symbolisieren. (Sie können je nach Gruppengröße und zur Verfügung stehender Zeit vorgehen. Das bedeutet: es können die ganze Gruppe, einzelne Teilnehmer_innen, aber auch ein_e Teilnehmer_in einen bestimmten ‚Hut aufsetzen‘)
- Wichtig ist, dass jede_r weiß – und sehen kann – aus welcher Denkrichtung er_sie das Ziel bzw. Problem betrachten soll. (Man kann statt der Hüte auch entsprechend farbige Tischkarten vor dem_der jeweiligen Teilnehmer_in aufstellen oder die von ihm_ihr zu repräsentierende Eigenschaft auf eine Karte schreiben und diese vor die Person stellen.)
- Starten Sie am besten mit dem_der Träger_in des weißen Hutes, um die Daten und Fakten zu sammeln und um sich einen Überblick zu verschaffen.
- Es gibt nicht DIE Vorgehensweise. Es gibt nicht EINE Reihenfolge.
- Seien Sie auch hier kreativ und flexibel.
- Wichtig ist jedoch, dass alle Hüte ‚aufgesetzt‘ werden, um eine ganzheitliche Lösung zu finden!
- Als Einzelperson könnte man sich die Hüte nacheinander aufsetzen und die Eindrücke aufschreiben.

5. Ermittlung weiterer Qualitäten

Jedes Heimatmuseum verfügt über eigene Qualitäten und Besonderheiten, die sich weder mit den Standards musealer Arbeit noch mit den hier vorgestellten Qualitätskriterien fassen lassen. Dennoch ist es wichtig, dass die Museen diese individuellen Stärken erkennen und benennen können, um sie zur Begründung ihrer Arbeit und ihrer Bedeutung gegenüber Geldgeber_innen und Fördereinrichtungen darstellen zu können.

Um diese Qualitäten genauer zu beschreiben, sollten alle Museumsakteur_innen gemeinsam versuchen, die Besonderheiten ihres Hauses in Stichworte zu fassen und sie zunächst in einer Mind-Map zu gruppieren und darzustellen (siehe Methoden-Einschub unten).

Folgende Fragen können dabei helfen, weitere Qualitäten Ihres Museums zu erkennen:

- Was ist in Ihrem Museum anders als in anderen Museen? Was unterscheidet Sie von anderen Museen?
- Sind diese Unterschiede als besondere Qualitäten Ihres Museums zu werten?
- Was machen Sie besser, was können Sie besser als andere Museen?
- Für welche Zielgruppen sind diese Qualitäten interessant? Für die Museumsakteur_innen, für die Museumsträger, für die Besucher_innen etc.?

Methoden-Einschub: Mind-Mapping (Gedächtnislandkarte)¹¹

Das menschliche Gehirn besitzt eine linke und eine rechte Hälfte. Forschungen zeigen, dass beide Gehirnhälften jeweils unterschiedliche Funktionen wahrnehmen. Die linke Gehirnhälfte ist bei den meisten von uns für rationales Denken, Logik, Sprache, Zahlen, Linearität und Analyse zuständig, während der rechte Teil überwiegend Raumwahrnehmung, Phantasie, Farbe, Rhythmus, Gestalt, Mustererkennung und Dimensionalität steuert.

11 Anneliese Rotter – Pädagogische Hochschule Wien, Kreativitätstechniken – Ideenfluss aktivieren, 06.10.2008. Typoskript, siehe http://www.creative-trainer.eu/fileadmin/template/download/Modul_2_Kreativitaetstechniken.pdf (19.10.2015).

Ziel:

- Von dieser Erkenntnis ausgehend entwickelte der Engländer Tony Buzan die Mind-Map-Technik, durch welche gezielt beide Gehirnhälften angesprochen werden sollen.
- Durch die Nutzung beider Gehirnregionen werden Synergieeffekte genutzt, welche die geistige Leistung deutlich verbessern.
- Denken ist kein linearer Vorgang, sondern ein äußerst komplexer Prozess, bei welchem im Gehirn ständig neue – durch Schlüsselwörter hervorgerufene – Assoziationen und Strukturen gebildet werden. Es kann stets zwischen verschiedenen Gedankengängen ‚hin- und hergesprungen‘ werden. Details können in Gedanken beliebig hinzugefügt, variiert oder ‚ausgeblendet‘ werden. Es ist leicht möglich, Verknüpfungen zu anderen – bereits bekannten – Wissensgebieten zu erstellen oder abzurufen, so dass sich im Gehirn ein Netzwerk von miteinander in Verbindung stehenden Informationen bildet.

Vorbereitung:

- Flipchart, Blatt Papier
- Stifte (evtl. Farbstifte)

Dauer:

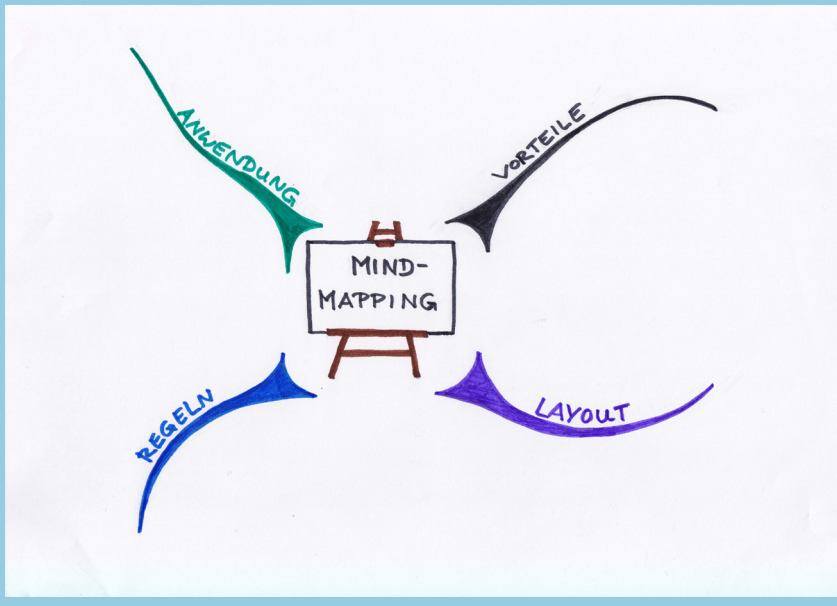
- ca. 60 Minuten

Durchführung:

- Eine Mind Map kann allein oder zusammen mit anderen erarbeitet werden.
- Papier im Querformat beschreiben.
- In die Mitte der Seite wird ein einprägsames Bild oder eine kleine Skizze gezeichnet, die das zu behandelnde Hauptthema darstellt.
- Nicht vergessen: Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte!
- Von dem zentralen Bild ausgehend wird für jeden tiefer gehenden Gedanken bzw. Unterpunkt eine Linie gezeichnet.
- Auf diese Linien werden die einzelnen Schlüsselwörter zu den Unterpunkten geschrieben. Diese Worte sollten in Druckbuchstaben eingetragen werden, um die Lesbarkeit und Einprägsamkeit der Mind Map zu erhöhen.
- Von den eingezeichneten Linien können wiederum Linien ausgehen, auf denen die einzelnen Hauptgedanken weiter untergliedert werden. Von diesen weiterführenden Linien können wieder andere ausgehen usw. usw. Buzan spricht von ‚ausstrahlen‘.
- Unterschiedliche Farben benutzen, dies erhöht die Übersichtlichkeit. Gleichzeitig können beispielsweise auch zusammengehörende Gedanken und Ideen leicht durch Verwendung der gleichen Farbe verdeutlicht werden.

- Symbole wie z. B. Pfeile, geometrische Figuren, kleine Bilder, gemalte Ausrufe- oder Fragezeichen und selbst definierte Sinnbilder sind so oft wie möglich zu nutzen; sie erleichtern die Erfassung des Inhalts und können helfen, einzelne Bereiche abzugrenzen oder hervorzuheben.
- Bei kreativen Überlegungen sollte man sich nicht allzu lange damit beschäftigen, an welcher Stelle die Mind Map ergänzt wird. Das stört nur den freien Gedankenflug; schließlich kann man schneller denken als schreiben. Umstellungen können später immer noch in einer Neuzeichnung vorgenommen werden. Dieses Vorgehen hat außerdem zum Vorteil, sich ein weiteres Mal mit der bereits überdachten und ‚gelösten‘ (gezeichneten) Thematik zu befassen.

So kann der Inhalt besser erinnert und verstanden werden, und es besteht die Chance, den entscheidenden Gedanken gerade bei dieser Neugestaltung zu bekommen.



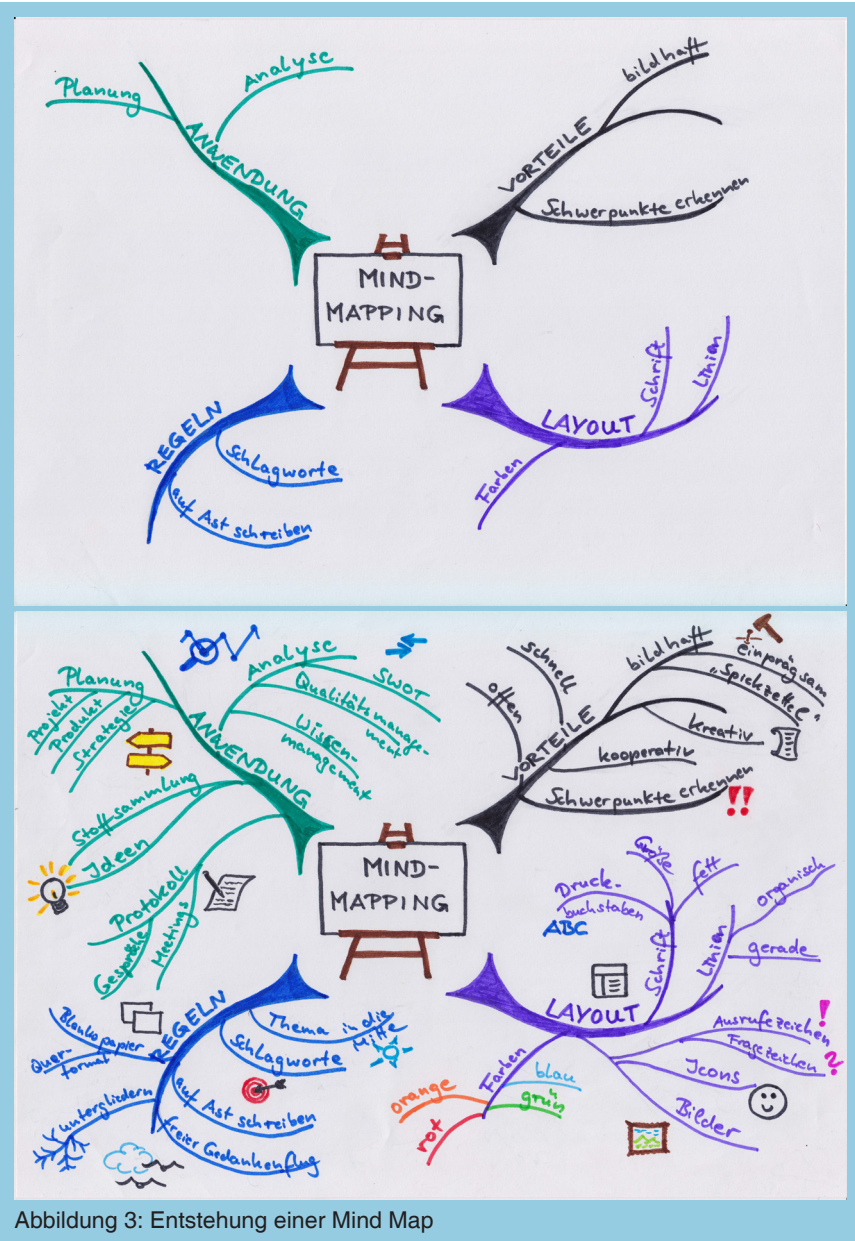


Abbildung 3: Entstehung einer Mind Map

Literaturauswahl

Literaturhinweise zur jüngsten Diskussion um die Heimatmuseen

- Ilse Aigner, Die Provinz lebt. Vom Kulturreichtum im ländlichen Raum, in: Olaf Zimmermann – Theo Geißler (Hg.), Kulturlandschaft Deutschland: Die Provinz lebt, Deutscher Kulturrat, 2010, 80–82.
- Mathias Beer, Heimatmuseum – Eine Bestandsaufnahme, in: Haus der Heimat des Landes Baden-Württemberg (Hg.), Heimat – Annäherungsversuche, 2007, 54–62.
- Gitta Connemann, Kultur im ländlichen Raum. Argumente gegen einen verengten Kulturbegriff, in: Olaf Zimmermann – Theo Geißler (Hg.), Kulturlandschaft Deutschland: Die Provinz lebt, Deutscher Kulturrat, 2010, 80–85.
- Wolfram Dornik, Heimat.Museum reloaded! Aktuelle Herausforderungen in der Konzeption regionaler Museen, in: neuesmuseum. die österreichische museumszeitschrift, 13 (2), September 2013, 8–12.
- Angela Jannelli, Wilde Museen. Zur Museologie des Amateur museums, 2012.
- Angela Jannelli, Plädoyer für „wilde Ordnungen“ – eine Liebeserklärung an das Heimatmuseum, in: museums.ch – Die Schweizer Museumszeitschrift, 08/2013, 20–26.
- Susanne C. Jost, Bei aller Liebe ... Ein Plädoyer für Einheit in der Vielfalt, in: museums.ch – Die Schweizer Museumszeitschrift, 09/2014, 100–105.
- Andreas Rudigier, Wen soll ein Museum ansprechen?, in: neuesmuseum. die österreichische museumszeitschrift, 13 (2), September 2013, 28–32.
- Ulrike Vitovec, Gestalten und Vermitteln. Heimatmuseen heute, in: Verbund oberösterreichischer Museen (Hg.), (Heimat-)Museen neu denken! 9. Oberösterreichischer Museumstag 2010, Berichtsband, 2011, 27–34.

Literaturhinweise zum Qualitätsmanagement in Museen

- Stefan Brüggerhoff – Ruth Tschäpe (Hg.), Qualitätsmanagement im Museum?! Qualitätssicherung im Spannungsfeld zwischen Regelwerk und Kreativität – Europäische Entwicklungen, 2001.
- Anja Dauschek, Das EFQM-Modell als eine Grundlage für ein Qualitätsmanagement im Museum, in: neuesmuseum. die österreichische museumszeitschrift, 7(3), Oktober 2007, 31–34.
- Martin Düsphohl, Wie misst man Qualität? – Stadtgeschichtliche Museen im Wettbewerb, in: Museumskunde 72, Bd. 2, 2007, 52–56.
- Christina Fankhauser, Erfolg ohne Kennzahlen, in: museums.ch – Die Schweizer Museumszeitschrift, 04/2009, 38–40.

- Gottfried Fliedl – Bettina Habsburg-Lothringen, Was ist ein gutes Museum? – Vorwort, in: *neuesmuseum. die österreichische museumszeitschrift*, 7 (3), Oktober 2007, 6–8.
- Hartmut John, „Vergleichen lohnt sich!“ Benchmarking als effektives Instrument des Museumsmanagements, 2003.
- Heike Riebe, Benchmarking im Museum. Ein Managementinstrument zur Qualitätssicherung (= Berliner Schriften zur Museumsforschung, Bd. 23), 2007.
- Sara Smidt, Erfolg = Qualität ohne Management, in: *museums.ch – Die Schweizer Museumszeitschrift*, 04/2009, 26–28.

Literaturhinweise zur Wahrnehmung von (Museums-)Räumen und Atmosphäre

- Tony Bennett, Der bürgerliche Blick. Das Museum und die Organisation des Sehens, in: Carolin Meister – Dorothea von Hantelmann (Hg.), *Die Ausstellung. Politik eines Rituals*, 2010, 47–77.
- Gernot Böhme, *Atmosphäre. Essays zur neuen Ästhetik*, 1995.
- Ulrich Exner – Dietrich Pressel, *Basics „Raumgestaltung“*, 2009.
- Antje Flade, *Wohnen psychologisch betrachtet*, 2. vollst. überarb. & erw. Aufl., 2006.
- Jenny, Gibbs, *Interior Design. Grundlagen der Raumgestaltung – ein Handbuch und Karriereguide*, 2013.
- Susanne Hofmann: *Atmosphäre als partizipative Entwurfsstrategie*, Typoskript siehe <http://www.archplus.net/download/artikel/2034/> (22.3.2015).
- Dietmar Larcher, Der Bauch des Elefanten. Lehren und Lernen im Museum?, in: Themenheft „Ab ins Museum! Materialien zur Museumspädagogik“, *Schulheft* 58, 1990, 38–51.
- Oliver Marchart, Die Institution spricht. Kunstvermittlung als Herrschafts- und Emanzipationstechnologie, in: Beatrice Jaschke – Charlotte Martinz-Turek – Nora Sternfeld (Hg.), *Wer spricht? Autorität und Autorschaft in Ausstellungen (= Ausstellungstheorie & Praxis, Bd.1)*, 2005, 34–58.
- Peter G. Richter, Wie wirken Räume? Zu psychischen Prozessen der Interaktion zwischen Raum und Mensch am Beispiel Galerie/Museum, Typoskript, siehe <http://www.architekturpsychologie-dresden.de/ddarbeiten/vortrag-richter-whitecube.pdf> (30.6.2015).
- Brigitta Schmidt-Lauber, *Gemütlichkeit. Eine kulturwissenschaftliche Annäherung*, 2003.

Literaturhinweise zum Erfahrungswissen

- Angela Jannelli, Wilde Museen. Zur Museologie des Amateur museums, 2012.
- Fritz Böhle, Erfahrungswissen hilft bei der Bewältigung des Unplanbaren, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 5/2005, 9–13.
- Peter Finke, Citizen Science. Das unterschätzte Wissen der Laien, 2014.
- Michael Mangold, Bildung, Wissen, Narrativität. Wissensvermittlung durch Digital Storytelling nicht nur für Museen, in: Michael Mangold – Peter Weibel – Julie Woletz (Hg.), Vom Betrachter zum Gestalter. Neue Medien in Museen – Strategien, Beispiele und Perspektiven für die Bildung, 2007, 33–48.
- Sabine Pfeiffer, Montage und Erfahrung – Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen, 2007.
- Gabi Reinmann (Hg.), Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule, 2005.

Literaturhinweise zu Pionierorganisationen

- F. Glasl – B. Lievegoed, Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, 1993.
- Peter Heimerl – Michael Meyer, in: Christoph Badelt (Hg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 3. Aufl., 2002, 261–268.
- Armin Klein, Der exzellente Kulturbetrieb, 2. Aufl., 2008, bes. S. 164.
- B.C.J. Lievegoed, Organisationen im Wandel, 1974.
- Ruth Simsa – Michael Meyer – Christoph Badelt (Hg.), Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, 5. Aufl., 2013, bes. S. 218–219.
- Dudo von Eckardstein – Alfred Zauner in: Christoph Badelt (Hg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 3. Aufl., 2002, 547–553.
- Jochen Zulauf, Aktivierendes Kulturmanagement. Handbuch Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe, 2012, bes. S. 52–56.

Literaturhinweise zu den Qualitäten von zivilgesellschaftlichen Organisationen

- Sabine Behn – Kari-Maria Karliczek, Handreichung Qualitätskriterien für Lokale Aktionspläne, Berlin 2010. Typoskript, siehe https://www.biknetz.de/fileadmin/Dokumente/Kompetenzen/Instrumente_Projektmanagement/Handreichung_Qualitaetskriterien_LAP.pdf (10.12.2014).
- Netzwerk Bürgerbeteiligung, Entwurf Qualitätskriterien Bürgerbeteiligung, Stand 16.5.2012. Typoskript, siehe http://www.mettmanner-buergerforum.de/Buergerbeteiligung_files/nbb_entwurf_qualitaetskriterien_120516.pdf (10.12.2014).

- Netzwerk Bürgerbeteiligung, „Qualitätskriterien Bürgerbeteiligung“ im Netzwerk Bürgerbeteiligung – 10 Anforderungen an eine gute Bürgerbeteiligung, Stand 22.02.2013. Typoskript, siehe http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDF-Dokumente/Qualit%C3%A4tskriterien/nwbb_qualitaetskriterien_stand_feb_ruar2013.pdf (10.12.2014).
- Netzwerk für Demokratie und Courage, Qualitätskriterien – Kurzfassung, Vereinbarung des Netzwerkes für Demokratie und Courage, Dresden 01.10.2013. Typoskript, siehe http://www.netzwerk-courage.de/downloads/Qualitaetsvereinbarungen_NDC_01.10.2013_Kurz.pdf (10.12.2014).
- Thomas Olk, Zivilgesellschaftliche Organisation und öffentliche Rahmenbedingungen für Freiwilligendienste – Eine Zukunftsvision, Fachtagung der Arbeitsgruppe „Freiwilligendienste“ des BBE & BAK FSJ, 07.03.2013, siehe <http://wcms.uzi.uni-halle.de/download.php?down=28524&elem=2653625> (10.12.2014).
- Thüringer Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit, Qualitätskriterien verbändlicher Jugendarbeit, 15.3.2004. Typoskript, siehe https://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmsfg/abteilung4/ref34/qualit__tskriterien_verbaendlicher_jugendarbeit_.pdf (10.12.2014).

Literaturhinweise zu Kreativitäts- und Aktivierungstechniken

- Annette Hexelschneider, Erfahrungswissen leicht & nutzbar im Berufsalltag transferieren. Workshop-Handbuch, 20.01.2014. Typoskript, siehe <http://www.socialnet.de/materialien/attach/227.pdf> (19.10.2015).
- Matthias Nöllke – Susanne Beermann – Monika Schuhbach, Kreativ im Job. Techniken und Spiele, lizenziert für die Universität Oldenburg, 2014.
- Anneliese Rotter – Pädagogische Hochschule Wien, Kreativitätstechniken – Ideenfluss aktivieren, 06.10.2008. Typoskript, siehe http://www.creative-trainer.eu/fileadmin/template/download/Modul_2_Kreativitaetstechniken.pdf (19.10.2015).

Abbildungsnachweise

- Abb. 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an: J. A. Russell – J. Snodgrass, Emotion and the environment, in: D. Stokols – I. Altman (Hg.), Handbook of environmental psychology. Bd. 1, 1987, 250.
- Abb. 2: Eigene Darstellung
- Abb. 3: Eigene Darstellung