

# Einleitung

---

*Christiane Schrübbers*

Das vorliegende Buch präsentiert die Ergebnisse eines mehrjährigen Arbeitsprozesses, in dem die Autoren<sup>1</sup> versucht haben, die Vermittlungsmethoden in Museen und Ausstellungen zeitgemäß dialogisch zu gestalten und das Format der *Führung* durch das der *Moderation* zu ersetzen. Die Ergebnisse flossen in die Konzeption eines Lehrgangs ein, in dem »Museumsführer« zu »Museumsmoderatoren« fortgebildet wurden und werden.<sup>2</sup> In der ständigen Diskussion der Autoren untereinander und im Austausch mit den Teilnehmern konnten sowohl die erarbeiteten Thesen geschärft als auch die unterrichtliche Praxis präzisiert werden.

Als Museumsmoderator bezeichnen wir eine Person mit weit gefächertem Wissen, die gemeinsam mit Museumsbesuchern die Exponate einer Ausstellung zum wechselseitigen Austausch von Wissen und Erfahrung nutzt; die mit ihren Teilnehmern Fragen wie: Was geht mich das an? Warum soll ich mich damit beschäftigen? klärt; die die Artefakte der Vergangenheit mit unserem Alltag und seinen gesellschaftlichen Herausforderungen sinnstiftend verbindet; die die Museumsbesucher unterstützt, das eigene Wissen mit dem anderer zu vergleichen, anzugleichen und neu zu generieren.

Der Museumsmoderator ist fachlich und methodisch-didaktisch ausgebildet. Dies befähigt ihn, zusammen mit den Teilnehmern durch fragen, informieren, aktivieren und moderieren ein Forum für Austausch und Diskussion zu bilden. Entsprechend unterscheidet er sich von einem Museumsführer, -begleiter, -referenten oder auch Guide durch seine Kompetenzen in der Gesprächsführung und in seiner Zielsetzung. Als Generalist steuert er einen ergebnisoffenen Prozess. Er präsentiert sein Wissen und das des Museums und gewinnt zusammen mit den Teilnehmern auch neue Erkenntnisse. Jede Mo-

---

**1** | Mit Nennung der männlichen Funktionsbezeichnung ist in diesem Buch, sofern nicht anders gekennzeichnet, immer auch die weibliche Form mit gemeint.

**2** | Dieser Lehrgang findet seit 2006 regelmäßig in Zusammenarbeit mit der Volkshochschule Tempelhof-Schöneberg statt ([www.museumsmoderator.de](http://www.museumsmoderator.de)).

deration ist einmalig und damit nicht wiederholbar. Sie unterliegt dem Risiko des Scheiterns – aber durch intensive Planung im Vorfeld, durch Ausarbeitung einer eigenen Moderationslinie, durch bewusstes Eingehen auf die Teilnehmer lässt es sich einschränken.

Mit welcher Arbeitstechnik eine solche Museumsmoderation zu erreichen ist, soll in diesem Buch dargestellt werden. Die Beiträge konzentrieren sich auf das Feld der kulturellen Bildung Erwachsener und argumentieren auf der Basis der partizipativen Teilnehmer-Orientierung und der konstruktivistischen Lerntheorie. Sie fokussieren auf die spartenspezifische Museumsdidaktik einerseits und die aktivierende Museumsmethodik andererseits. Dabei liefern sie sowohl theoretische Prämissen für als auch praktische Anleitungen zur Realisierung eines moderierten Ausstellungsrundgangs mit erwachsenen Museumsnutzern.

Im ersten Abschnitt des Buchs sind Statements zur aktuellen Rolle des Museums und zu seinen Aufgaben gegenüber dem Museumsbesucher verzamelt. Michael Matthes beschreibt das Geschehen im Museum als ein komplexes Wechselspiel zwischen Kuratoren, Objekten und Besuchern. Er grenzt die Institution als vermeintlichen Ort der Wissensvermittlung von den Möglichkeiten eines Bildungsortes ab und untersucht, welche Voraussetzungen und welche Haltung nötig sind, um dem Betrachter von Ausstellungen nicht nur die Aufnahme von Wissen, also den Nachvollzug von Informationen, zu ermöglichen, sondern durch gemeinsame Entdeckungen Antworten auch auf eigene Fragen zu finden. Er schildert die Herausforderungen der Museen in unserer Gesellschaft, beschreibt die Freiräume ihrer Besucher und markiert Erfahrungen und Erkenntnisse, die Museumsnutzer hier machen können. Christiane Schrübbers konzentriert sich auf die personale Vermittlung und zeichnet den Weg vom »Führer« über den »Referenten« hin zum »Moderator« nach. Sie erläutert die beiden Säulen dieses neuen Arbeitsprofils, bestehend aus der spartenspezifischen Museumsdidaktik und der aktivierenden Methodik, und beschreibt die Fertigkeiten, die in der Moderationstechnik zusammenfließen.

Der zweite Abschnitt stellt die spartenspezifische Didaktik der Kunstmuseen, der Geschichts- und Technikmuseen vor, wobei erstere in zwei große Zeitabschnitte aufgeteilt sind: in die der alten Kunst bis zum Ende des 19. Jahrhunderts und die der modernen und zeitgenössischen des 20. und 21. Jahrhunderts. Die in den jeweiligen Museumssparten anzuwendenden Didaktiken werden hier zum ersten Mal formuliert. Sie sind der wichtigste Ertrag gemeinsamer Arbeit, der in nunmehr acht Jahren erzielt wurde. Mit Museumsdidaktik ist nicht die allgemeine Didaktik gemeint, die sich mit Theorien der Ausstellungs-konzeption beschäftigt und die die Aufgabe des Kurators ist. Die hier vorgestellte spartenspezifische Museumsdidaktik ist ein Teilgebiet der Vermittlungsarbeit und Aufgabe des Moderators. Sie besteht in der besonde-

ren, auf einen bestimmten Museumstypus bezogenen, Aufbereitung der Ausstellungsinhalte für eine gemeinsame Betrachtung aller Beteiligten. Der Abschnitt wird eingeleitet durch Thesen von Michael Matthes zu didaktischen Grundlagen, die er aus Wolfgang Klafkis Studien zur Bildungstheorie auf das Museum und seinen Vermittlungsauftrag überträgt. Dabei konzentriert er sich zunächst auf die Aspekte des Sammelns und Zeigens, die in allen Museen, egal welcher Sparte, die zentralen sind. Diese konfrontiert er dann mit den Aufgaben zunehmend spezialisierter Museen und den heutigen Anforderungen an den Museumsmoderator. Es folgen die spezifischen Untersuchungen zu den erwähnten Museen. In der Didaktik der Kunstmuseen der Alten Meister, so schreibt Friederike Weis, ist die vordringliche Vermittlungsaufgabe des Moderators die Rekontextualisierung, die Bezugnahme auf humanistisches und theologisches Gedankengut der Entstehungszeit eines Gemäldes und auf dessen zeittypische Darstellungskonventionen.

Sie fragt weiterhin nach der Wirkmächtigkeit, die alte Kunst heute noch haben kann und führt dann an zwei Gemälden beispielhaft eine Erarbeitung von Inhalten für den heutigen Museumsbesucher aus. Daran anschließend charakterisiert Anna Grosskopf die moderne Kunst als ein diskursives Feld, in dem wir aufgefordert werden, neu und anders über uns und die Erscheinungen der Gegenwart nachzudenken. Sie verfolgt die Entwicklung dieses Museumstyps und reflektiert das Verhältnis zeitgenössischer Kunstwerke zu musealen Präsentationsformen. Sie schließt mit Ratschlägen für den Museumsmoderator, der in diesem Feld mit Besuchern arbeiten will. Weiter geht es mit der Analyse des Typus »Geschichtsmuseum«. Bettina Altendorf thematisiert die Inszenierung von Geschichte im historischen Museum und die selbstbewusste Haltung, die der Besucher daher für seine Auseinandersetzung mit der Ausstellung vermeintlicher Vergangenheit benötigt. Sie untersucht die Eigenschaften »historischer Exponate« als Stellvertreter oder Symbolträger und erläutert die Aufgabe des Moderators im Schnittpunkt von verschiedenen Perspektiven, die dem Besucher Zugänge zur Vergangenheit vermitteln. Über die Didaktik der Technikmuseen schreibt darauf folgend Michael Matthes. Er beginnt mit den Besonderheiten technischer Museen, deren Exponate sehr weit in unseren Alltag hineinreichen, indem wir mit weiterentwickelten Maschinen und Apparaten umgehen und mit untergegangenen Produktionsweisen viele Fragen verbinden. Er setzt sich mit dem Begriffspaar *Entwicklung* und *Fortschritt* kontrovers auseinander und beschreibt den Bedeutungswandel, dem technische Objekte beim Aufstellen im Museum unterliegen.

Der Didaktik-Abschnitt wird beschlossen von einer Zusammenschau auf die vier genannten Sparten. Indem aus jeder das gleiche museale Objekt – eine Uhr – vorgestellt wird, wird die spezifische Aufbereitung nach den didaktischen Regeln vorgeführt, von den übrigen Sparten abgegrenzt und somit vergleichbar gemacht.

Der dritte Abschnitt behandelt die aktivierende Methodik, die ein partizipativer Arbeitsstil im Museum verlangt. In der Einleitung schildert Christiane Schrübbers das Wachsen der Besucherorientierung in den Museen, das zwischen den Polen *Rezipieren* und *Partizipieren* siedelt. Sie verweist auf verschiedene Formen des Lernens und beschreibt den konstruktivistischen Ansatz. Marion Schröder geht dann sehr genau auf die »Spielregeln« ein, die einem moderierten Museumsgespräch zugrunde gelegt werden müssen, damit der Austausch klappt. Sie beschäftigt sich ausführlich mit der Fragetechnik in Bezug auf die Gesprächssteuerung und plädiert dafür, sowohl das Mitteilungsbedürfnis der Besucher zu nutzen als auch Konfrontationen zu gestalten, die sich aus lebhaftem Meinungs austausch ergeben können. Anschließend führt sie in die Gesprächstechnik anhand eines historischen Objekts ein. Sofija Popov-Schloßer behandelt den Umgang mit Requisiten, die häufig als Impuls und als Kern einer Gruppenaktion zur vertieften Wahrnehmung von Gestalt und Inhalt der Exponate eingesetzt werden. Sie schildert die soziale Interaktion innerhalb der Besuchergruppe und die Interaktion zwischen Besucher und Objekt. Insbesondere nennt sie Methoden des interaktiven Lernens, die den Sparten der Kunst, Technik und Geschichte angepasst sind. In ihrem Beitrag über den Umgang mit Stimme und Sprache beschreibt Christine Heiß, wie sehr der Ablauf einer Besucherführung auch durch Stimme und Stimmung gesteuert wird. Im weiteren Verlauf verrät sie dem Leser viele nützliche Übungen eines individuellen Trainingsprogramms. Georg von Wilcken erklärt den Zusammenhang zwischen der anthropologischen Grundausstattung der Wahrnehmung, den darauf aufbauenden Be- und Verarbeitungen und den Auswirkungen auf das individuelle sinnliche Erleben einer Ausstellung. Der letzte Beitrag dieses Abschnitts beschäftigt sich schließlich mit der Planung eines dialogischen und interaktiven Rundgangs. Christiane Schrübbers führt aus, wie ein Moderationskonzept entsteht und wie es in praktischer Form notiert werden kann, um trotz aller Planung hoch flexibel zu bleiben, damit der Moderator seinem Anspruch von teilnehmerorientierter und partizipativer Arbeit gerecht wird.

Als Leser wünschen wir unserem Buch zunächst die Akteure, die in den Museen mit der Vermittlung betraut sind. Dann auch die Entscheidungsträger, die in den Häusern über den Stellenwert und die Güte der Bildungsangebote bestimmen, sowie die Öffentlichkeitsarbeiter, die die moderne Ausgestaltung ihres Museums nach außen transportieren. Die Ausstellungsgestalter und die Kuratoren finden viele Hinweise auf die nötigen Voraussetzungen, die sie zum Zwecke der Partizipation schaffen müssen. Die Politiker des Kultur- und des Finanzressorts sammeln Argumente für die Erhaltung und Fortentwicklung des Museums als ein die Gesellschaft definierendes Instrumentarium, mit dem eine Vergewisserung gemeinsamer Werte stattfinden kann. Die Hochschullehrer gewinnen theoretisch, abstrakt, aber auch praktisch und greifbar,

Erfahrungen aus dem Feld der kulturellen Bildung im Museum. Die vielen Beispiele helfen allen, die eigene Arbeit zu optimieren und die Argumente der anderen zu bewerten.

## **DAS MUSEUM UND DIE BILDUNGSREFORMEN**

Das Konzept des Lehrgangs »Museumsmoderator« verdankt sich bestimmten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die hier kurz dargestellt werden sollen. Der Ort der Handlung ist der Museumspädagogische Dienst (MD) Berlin in der Zeit von 1980 bis 2005, die (West-)Berliner Museumslandschaft und die bundesrepublikanische Kulturpolitik. Die erste Bildungsreform nach dem Zweiten Weltkrieg wurde in die 1970er Jahren vollzogen. Die neuen Ansprüche waren vom Deutschen Bildungsrat formuliert worden und beinhalteten die Forderung an Schulen wie Kulturbetriebe gleichermaßen, sich zu modernisieren. Den Museen trug man auf, sich auch und dringlich um die Vermittlung zu kümmern. Neben den Aufgaben des Sammelns, Forschens und Bewahrens wurde die Bildungsarbeit zur vierten Säule der Institution Museum. In vielen Städten der Bundesrepublik schuf man museumspädagogische Dienste, zum Schluss auch in Berlin (West). Diese Arbeitsstellen begriff man als Kernstück für die Vermittlung kultureller Bildung, die man behutsam besucherorientiert dachte. Der MD Berlin<sup>3</sup> war unter allen ähnlichen Einrichtungen eine Ausnahme-Konstruktion, die sich dank der ungewöhnlichen Dynamik der städtischen Museumslandschaft in den folgenden Jahrzehnten noch intensivierte. Er war als zentrales Büro für etwa zwanzig landeseigene Museen und Ausstellungshäuser zuständig. In dieser Museumslandschaft befanden sich Kunst- und Geschichtsmuseen, naturwissenschaftliche, botanische und zoologische Sammlungen, ein Technikmuseum war im Aufbau. Dafür arbeiteten acht Wissenschaftler aus verschiedenen akademischen Disziplinen. Jeder hatte zwei bis vier Häuser zu betreuen. So war zwar der Detailreichtum der Arbeit gegenüber Kollegen, die nur ein Haus versorgten, geringer, der Überblick aber umfassender. Es entstanden vielfältige Netzwerke aus Personen, Museen und (Vermittlungs-)Ideen. Darunter befand sich auch die, für die Museumsführungen einen Pool fester freier Mitarbeiter einzurichten, die ein breites fachliches Profil besitzen, deren methodische Kompetenz durch Fortbildung gesteigert

---

**3** | Dieser Dienst wurde vom Abgeordnetenhaus des Senats von Berlin eingerichtet. Er trat neben den museumspädagogischen Dienst der Museen Preußischer Kulturbesitz und hatte wie dieser sein eigenes »Dienstgebiet«. Drei Autoren des vorliegenden Buches sind Stamm-Mitarbeiter des MD Berlin gewesen: Michael Matthes, Christiane Schrübbers und Georg von Wilcken.

wird und die als universal orientierte »Führungskräfte« oder »Referenten« in vielen verschiedenen Ausstellungen einsetzbar wären.<sup>4</sup>

Vor dem Hintergrund eines kunsthistorischen Studiums kann man sich relativ schnell in kunstgeschichtliche Themen verschiedener Epochen einarbeiten, man kann sogar eine Ausstellung betreuen, die wie ein Autosalon aussieht und in der eine italienische Fabrik ihr Design präsentiert.<sup>5</sup> Aber wie steht es mit einer Ausstellung über Paläontologie oder über das Lebenswerk einer Schriftstellerin wie Christa Wolf? Das ABC der Anfragen an den MD Berlin und der daraufhin realisierten Vermittlungs-Projekte reichte von Archäologie bis Zoologie, dazwischen Architektur, Atomphysik, Design, Ethnologie, Film, Fotografie, Gedenkstätten, Geschichte, Kindermuseum, Kulturgeschichte, Kunstgewerbe, Literatur, Malerei, Musik, Naturkunde, Skulptur, Stadtteilgeschichte, Technik, Theater, Wissenschaft. In jedem dieser Bereiche gab es Forscher, Künstler und Epochen, waren die Ausstellungen monographisch oder thematisch, chronologisch oder strukturell konzipiert.

Die Entwicklung der Idee »Museumsmoderator« fiel in die Zeit der zweiten Bildungs- und Museumsreform um die Jahrtausendwende. Hatte sich die erste auf eine Ablösung von den Standards der Vorkriegszeit, auf die *Bildungsinhalte*, konzentriert, beschäftigte sich die zweite Reform mit den *Bildungsstrategien*. Die Wende weg vom Erwerb der Bildungsinhalte hin zum Erwerb von Aneignungs-Kompetenzen war verbunden mit neuen Konzepten der Wissensgesellschaft wie *lebenslanges Lernen*, *verdichtete Lernzeit der Jugendlichen*, *Ökonomisierung der Kultur* und *globalisierter Bildungs-Wettbewerb*. Die Museen wandten sich verstärkt der Besucherorientierung, der Publikumsforschung und dem Kulturmanagement zu. Sie unterstrichen ihren Anspruch auf Bildung mit ausgefeilten Programmen, in denen verschiedene Methoden und Formate den Besuchern angeboten wurden.

Das war zugleich die Chance, einen neuen Begriff zu finden, der die Verlegenheit der letzten Jahre auflöste: Die *Führungskraft* war ja noch nahe am *Führer* und ein unangenehmes Wort, der *Referent* war eindeutig ein Vortragender, der nicht zum Ideal der Partizipation passt, der *Guide* Ausdruck einer gewissen Hilflosigkeit, sowohl semantisch als auch theoretisch. Der *Moderator* ist die moderne Figur, die im Museum mit erwachsenen Besuchern agiert. Damit musste auch das Vorurteil verschwinden, demzufolge Museumspädagogik ausschließlich eine Kinderveranstaltung ist.

---

**4** | Diese Referenten arbeiteten als »FührungsNetz« viele Jahre für die Berliner Museumslandschaft. Die Namensnennung geht zurück auf eine Kooperation mit Jutta Thinesse-Demel, die ihr Konzept von München aus in andere Städte transferierte und mehrere Jahre lang das Berliner FührungsNetz mit Fortbildungs-Seminaren betreute.

**5** | »Shape Mission – Car Design in Turin und Piemont + das Automobil von Leonardo da Vinci«, Ausstellung des Italienischen Kulturinstituts im Meilenwerk Berlin, August 2005.

## DER MEHRWERT FÜR DIE GESELLSCHAFT

Wenn sich das Museum für seine Besucher öffnet und sie als Nutzer und Teilhaber respektiert, dann ermöglicht es veränderte Zugangsweisen und veränderte Wahrnehmungsformen. Museumsmoderatoren können dazu einen wichtigen Beitrag liefern. Sie stoßen nicht nur im Inneren der Institution Veränderungen an. Sie fördern auch das Zusammenwirken des Museums mit anderen gesellschaftlichen Bereichen der Bildung, des Sozialen und der Freizeit. Schaut man sich die aktuellen Trends und Schlüsselbegriffe im Bereich der kulturellen Bildung an, so findet man vor allem die Stichworte *Kulturelle Vielfalt*, *Intergenerativer Dialog*, *design for all/Barrierefreiheit* und *Schulreform*. In einer Allianz mit diesen Tätigkeitsfeldern liegen für das traditionelle Museum die Chancen der Transformation hin zu einem partizipativen Museum. Mit Hilfe der Moderatoren entstehen Brücken und Passagen zwischen dem Museum und allen Akteuren, die mit Kindern in Kitas und mit Jugendlichen in Schulen und in der Berufsausbildung arbeiten, die mit Senioren in Volkshochschulen, mit Akademien und Universitäten Wissen rekapitulieren und aktualisieren, die die Erfahrungen von Berufstätigen erweitern, die sich für die Kompetenzsteigerung respektive Resozialisierung von Arbeitslosen, Migrant\*innen, Freigängern und (psychisch) Kranken engagieren. Das vorliegende Buch beschreibt solche Verbindungen, wobei es besonders darauf achtet, wie die Brücken und Passagen ein solides Fundament bekommen. Die Autoren haben ihre je spezielle Sichtweise auf das Thema zusammengestellt. Im gemeinsamen Prozess des Formulierens und Abgleichens haben sich einzelne Positionen aneinander angenähert, sind aber auch pointierter als vorher. Das Ergebnis dieses Findungsprozesses stellen sie hier zur Diskussion und hoffen auf Zustimmung und Kritik der Leser, um die präsentierten Konzepte in Zukunft weiter auszuarbeiten.

Abschließend möchte ich mich bedanken bei Michael Matthes, der das Manuskript lektoriert und wesentlichen Einfluss auf die Gestalt dieses Buches genommen hat, bei Eckhard Bender, der den Lehrgang an der Volkshochschule Tempelhof-Schöneberg von Berlin seit Beginn als Veranstalter betreut und bei Jochen Boberg, der als Leiter des Museumspädagogischen Dienstes Berlin den Rahmen schuf, in dem wir Mitarbeiter uns den nötigen Erfahrungs- und Praxishorizont erarbeiten konnten.

Berlin, den 18. Februar 2013

Christiane Schrübbers

