

Von wo aus?

Hinweise für die Praxis

Die Arbeit von Vermittler:innen ist herausfordernd: Vieles gibt es zu bedenken, zu planen, zu lernen und zu wissen. Vieles davon ist informelles Wissen, das sich mit wachsender Erfahrung ansammelt. Wir haben hier Hinweise aus unserer Praxis zusammengestellt, die wir teilen möchten. Wir wollen Begriffe und Perspektiven erläutern, die uns wichtig sind. Sie drücken unser Selbstverständnis und unsere Haltung aus, mit der wir unserem Publikum begegnen und uns innerhalb der Institution Museum verorten.

Ankommen

Die Architektur eines Ortes, die Eingangssituation, Abläufe an Kassa und Garderobe, Orientierung und der Treffpunkt: Die erste Begegnung mit einer Institution kann einschüchternd, verwirrend oder einladend sein, als willkommen heißend, freundlich oder ärgerlich empfunden werden. Ist eine Gruppe pünktlich? Müssen viele noch aufs WC, bevor es losgeht? Wird der Treffpunkt gefunden, kommen noch Nachzügler:innen? Zu Beginn geschieht häufig schon so einiges, das einen nicht unbedeutenden ersten Rahmen setzt. Umso besser also, wenn wir die Besuchenden persönlich bereits in dieser Phase begrüßen und sie bei den ersten Schritten unterstützen können. Das erste informelle Plaudern kann eine gute Basis für die weitere Kommunikation während des Vermittlungsprogramms bilden.

Anfangen

Am Anfang steht ein Willkommenheißen der Gruppe mit einer kurzen Vorstellung der eigenen Person sowie des Ortes, an dem sich die Gruppe befindet: Wer spricht hier? Wo sind wir hier? Und: Worum geht es heute und wie lange wird das Programm in etwa dauern? Dies hilft bei der Orientierung und gibt Sicherheit. Umgekehrt lohnt es sich herauszufinden, wer das

Gegenüber ist: Welche Schule, Klasse oder Gruppe ist hier zu Gast? Waren die Teilnehmenden schon einmal hier? Was hat sie heute hergeführt? Was haben sie an diesem Tag schon erlebt, sind sie müde, neugierig oder völlig gestresst, weil die Anreise schwierig war?

Beginnen

Sich den ersten (und auch letzten) Satz vorab zu überlegen und auswendig zu merken, kann Halt geben und helfen, einen Bogen zu spannen. Der inhaltliche Auftakt eines Formats, also die Einleitung, kann als frontale Erzählung gestaltet sein, aber auch auf verschiedene Methoden zurückgreifen (**#anfangen/abschließen**). Dabei macht es bei diskursiv angelegten Formaten einen großen Unterschied, ob alle anfangs einmal zu Wort kommen oder nicht: Wer schon einmal etwas gesagt hat, äußert sich auch im weiteren Verlauf eines Vermittlungsformates eher wieder.

Dauerausstellung

Über eine längere Zeitspanne mit der überwiegend gleichbleibenden Ausstellung zu arbeiten, kann zu großer Routine, Sicherheit und damit Flexibilität führen – wer eine Ausstellung gut kennt, kann leichter immer neue Verknüpfungen herstellen. Zugleich birgt die Arbeit mit dem immer Gleichen Potenzial für ›versteinertes Sprechen‹. Variation ist sowohl für Vermittler:innen als auch für die Institution und die Besucher:innen wichtig. In Dauerausstellungen kommt den Vermittler:innen insofern oft eine bedeutende Rolle zu, als sie diese abwechslungsreich und fortwährend neu erfahrbar machen. Außerdem ermöglichen sie auch ein Querlesen, indem immer wieder andere Exponate miteinander in Beziehung gesetzt werden können. Hier tragen oft auch die Besuchenden zum Finden neuer Ideen bei. Wonach fragen die Menschen, was interessiert sie, was erzählen sie zu den ausgestellten Objekten? Kann man daraus ein neues Vermittlungsformat entwickeln?¹

Diskurse

Wie Vermittlung gedacht und welche Interessen aus institutioneller Perspektive damit verfolgt werden, hat Carmen Mörsch 2009 in einem viel rezipierten Text dargelegt. Mit den von ihr formulierten vier »Diskursen der Kunstvermittlung« hat sie ein Werkzeug und Vokabular zur Analyse zur Verfügung

1 Doppelbauer 2023b.

gestellt, das aus der Debatte innerhalb kritischer Kunst- und Kulturvermittlung nicht mehr wegzudenken ist. Geht es darum, institutionelles Wissen an eine interessierte (Fach)Öffentlichkeit weiterzugeben (»Affirmation«) oder darum, einem möglichst breiten Publikum kulturelle Zugänge zu eröffnen (»Reproduktion«)? Geht es um Offenlegung und kritische Hinterfragung von Ein- und Ausschlussmechanismen (»Dekonstruktion«) oder darum, die Institution zu verändern, zu öffnen, sie an die Gesellschaft »heranzuführen« (»Transformation«)?²

Diskriminierungskritische Bildungsarbeit

Museen sind machtvolle Orte, deren Geschichte unauflöslich verbunden ist mit der Herstellung und Aufrechterhaltung nationaler Erzählungen, der Rechtfertigung von Kolonialismus und der Durchsetzung bürgerlicher Vorstellungen. Die Positionierung der Institution, die durch sie produzierten Ein- und Ausschlüsse, die erzeugte Repräsentation, aber auch »die eigene Positionierung im sozialen Raum mit ihren Machteffekten und die eigene professionelle Haltung«³ kritisch zu befragen und zu bearbeiten – sich diesen Themen zu stellen ist nur der allererste Schritt und niemals gänzlich abgeschlossen. Diskriminierungskritische Bildungsarbeit besteht aus einem »Bündel an kritischen Konzepten«, schreiben Carmen Mörsch und Peggy Piesche, und sie gehen auf einige grundlegende Konzepte im Kontext von antirassistischer Arbeit im Museum ein.⁴ Hierbei bedarf es sowohl einer intersektionalen Perspektive als auch der Anerkennung spezifischer Erfordernisse bei der Bearbeitung bestimmter Ausschlussmechanismen, etwa für gendersensible oder antisemitismuskritische Bildungsarbeit.⁵ Welche Bilder erzeuge ich, visuell wie sprachlich? Welche Begriffe verwende ich? Reproduziere ich Ein- und Ausschlüsse? Welche Stimmen werden hörbar, welche Perspektiven erhalten Raum und welche nicht?

2 Mörsch 2009, S.9-11.

3 Mörsch/Piesche 2021, o.S.

4 Mörsch/Piesche 2021, o.S.

5 Siehe hierzu: Beckershaus/Meran 2023. Eine umfangreiche Materialsammlung zu diskriminierungskritischen Perspektiven an der Schnittstelle Bildung/Kunst findet sich unter: <https://diskrit-kubi.net/materialdatenbank> (05.05.2025).

Dokumentation und Archiv

Archive der Kulturvermittlung anzulegen bedeutet, Dokumente, Konzepte, Flyer, Texte, Fotos, Ergebnisse und andere Materialien über die Projektdauer hinaus aufzubewahren und diese auch anderen zugänglich zu machen. In Vermittlungsabteilungen fehlt es oft an zeitlichen, räumlichen und personellen Ressourcen für die Dokumentation. Kaum ist das eine abgeschlossen, steht schon das nächste Projekt vor der Tür. Gerade in der ephemeren Vermittlungspraxis ist die Dokumentation jedoch besonders wichtig und notwendig, um Projekte, Ideen und Ansätze sichtbar zu machen, daraus zu lernen und Erfahrungen zu teilen. Dokumentation ist aber mehr als nur das Festhalten von Ergebnissen: Sie kann als aktiver, gestalterischer und reflexiver Prozess verstanden werden, der unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt. So wird sie zum Werkzeug, das Beziehungen, Prozesse und Entwicklungen sichtbar machen kann, und ist weit mehr als ein rückblickendes Protokollieren.⁶ Zudem braucht es ein Bewusstsein dafür, dass Dokumentationen und Archive nicht neutral sind, sondern dass auch die Auswahl der Archivalien, die Form der Dokumentation und die jeweiligen Blickwinkel Ein- und Ausschlüsse produzieren.⁷ Bestenfalls beginnt das Dokumentieren bereits während des Projekts mit definierten Zielen und bezieht von Anfang an möglichst viele Beteiligte ein.

Formate

Vermittlungsformate können lediglich Minuten dauern oder sich über Jahre hinziehen. Von Kurzführungen bis zum partizipativ angelegten Langzeitprojekt ist vieles möglich. Die in der Praxis gängigsten Formate bilden Führung und Workshop. Zwischen geschlossen und offen, zwischen Frontalvortrag und freier, selbstständiger Erkundung liegen wiederum viele Abstufungen: Führungen können dialogisch gestaltet sein, Workshops können frontal erzählende Abschnitte beinhalten. Es gilt, das jeweilige Format entsprechend den Vermittlungszielen, der (Alters)Gruppe, den Gruppengrößen, dem zur Verfügung stehenden Zeitrahmen sowie den institutionellen, räumlichen und inhaltlichen Rahmenbedingungen mit dafür geeigneten Methoden zu entwickeln.

In vielen Institutionen wird Vermittlung vor allem für Erwachsene immer noch hauptsächlich als Führung im Sinne eines Frontalvortrags gedacht. Je-

6 Lüth 2018, S.627-637.

7 Mörsch/Fürstenberg 2018, S.405-418.

doch können auch Führungen methodisch variieren, und es lassen sich in dieses vom Publikum geschätzte Format unterschiedliche Ansätze einflechten.

Feedback

Bildungsarbeit ist oft ephemere und schwer »messbar«. Was Teilnehmende von einem Workshop oder einer Führung mitnehmen, welche Erkenntnisse oder Fragen bleiben, entzieht sich häufig unserer Kenntnis. Abschlussrunden mit Feedbacks helfen, ein Gefühl für die eigene Arbeit zu bekommen. Dafür reichen oft simple und schnell durchzuführende Runden mit der Bitte um Rückmeldung mittels Blitzlicht, Daumenbarometer oder Punktediagramm. Auch kurze Fragebögen können wichtige Hinweise liefern (**#anfangen/abschließen**).

Feedback sowohl von Teilnehmenden als auch von Kolleg:innen zu erhalten ist essenziell, um daraus zu lernen, wie die eingesetzten Methoden und Strategien, die eigenen Herangehensweisen beim Gegenüber ankommen und welche Inhalte besonders einprägsam sind. Rückmeldungen aus der Gruppe helfen außerdem dabei, Formate und Methoden weiterzuentwickeln. Wichtig ist dabei darauf zu achten, die Feedbacksituation so zu gestalten, dass die Rückmeldung sachlich, wertschätzend und konstruktiv erfolgen kann. Das gilt sowohl für das Feedback von Besucher:innen als auch für jenes, das wir uns auch regelmäßig von Kolleg:innen oder Vorgesetzten wünschen sollten. Wichtig sind dabei ein aktives Zuhören und dass es keinen Rechtfertigungsdruck gibt.

Genderinklusive Vermittlung

Genderinklusiv zu vermitteln bedeutet, alle Geschlechter gleichermaßen anzusprechen und unterschiedliche Bedürfnisse zu berücksichtigen. Ziel ist es, Benachteiligungen und Rollenbilder abzubauen, um persönliche Entwicklung und Freiräume für alle Lernenden zu schaffen – unabhängig von ihrer individuellen Geschlechtsidentität. Bei der Konzeption sollen Aktivitäten so gestaltet sein, dass sie für alle umsetzbar sind und Aufgaben und Rollen neutral verteilt werden. Wichtig ist auch die Reflexion über sensible Sprachverwendung und stereotype Erwartungshaltungen den Teilnehmenden gegenüber. In gruppendynamischen Situationen sollten genderstereotype Bemerkungen angesprochen werden, um deren Verwendung bewusst zu machen.⁸

8 Siehe hierzu: Arztmann/Funk/u. a. 2019.

Sprache schafft Realität: Wer alle Geschlechter meint, sollte nicht nur eines nennen. Eine kurze Pause (Glottisschlag) zwischen Wortstamm und Endung ermöglicht gendergerechtes Sprechen.

Gruppengröße

Es braucht angemessene Gruppengrößen – diese sind ein wesentlicher Parameter für das Gelingen einer Vermittlungsaktion und sollten sich am Alter der Teilnehmenden, an den räumlichen Rahmenbedingungen sowie an der Art des Formats orientieren. Für alle sollen die Objekte gut sichtbar sein, über die gesprochen wird, alle sollen gut hören können und nicht eingeengt stehen. Für Formate, in denen diskutiert wird, sind rund 15 Teilnehmende wohl die Obergrenze. Oft haben Vermittler:innen hier mit wirtschaftlichen Interessen einer Institution zu kämpfen, die sich die Bezahlung einer weiteren Person sparen möchte und auf hohe Besuchszahlen abzielt. Damit ist allen geschadet: Den Vermittler:innen, die sich abmühen, den Teilnehmenden, die weniger für sich mitnehmen, der Institution, in die man nicht wiederkehrt.

Gruppendynamik

Zum Phänomen der Gruppendynamik ist sehr viel Literatur – insbesondere aus sozialwissenschaftlicher Perspektive – verfügbar. In kleineren Gruppen herrscht eine andere Dynamik als in zu großen, in offenen Strukturen eine andere als in geschlossenen. Innerhalb von Gruppen laufen Prozesse immer wieder gleich ab, verschiedene Rollen werden regelmäßig übernommen und prägen den Verlauf maßgeblich. Es macht einen Unterschied, ob die Teilnehmenden sich bereits kennen oder sich erst im Rahmen einer Vermittlungsaktivität kennenlernen. Wenn Vermittler:innen die Mechanismen hinter bestimmten Prozessen durchschauen, können sie sich darauf vorbereiten und auch besser darauf reagieren. In einer Vermittlungssituation fällt das Erkennen und Reagieren auf gruppenspezifische Prozesse wesentlich leichter, wenn man nicht allein, sondern zu zweit vermittelt. Grundsätzlich ist es hilfreich und empfehlenswert, sich mit Gruppendynamiken einmal im Rahmen einer Fortbildung auseinanderzusetzen.

Haltung

»Wie Sie alle wissen ...« Diese Formulierung kann möglicherweise den Eindruck vermitteln, am falschen Platz zu sein. Was ist, wenn ich es nicht weiß? Formulierungen offenbaren eine bestimmte Haltung – obige Aussage bei-

spielsweise die eines Ausschlusses. Interesse am Gegenüber, wechselseitiges Zuhören, Offenheit, Unvoreingenommenheit, Wertschätzung und das Herstellen einer einladenden Situation sind elementar für das Verhältnis zwischen Vermittler:innen und Publikum. Obwohl durch deren vorgegebene Rollen eine gewisse Hierarchie unvermeidlich ist, halten wir es für essenziell, sich dieser Situiertheit stets bewusst zu sein und möglichst konstruktiv damit umzugehen: »Alle Parteien sollen Unterrichtende und Lernende zugleich sein, wobei sie nicht unbedingt dasselbe unterrichten oder lernen müssen.«⁹

Inklusives Museum

Vermittlungsangebote sollen niemanden ausschließen und sich an alle Besucher:innen richten. Dementsprechend sind sie verständlich, ansprechend, multisensorisch und interaktiv gestaltet. Für die Entwicklung von Angeboten, die spezifische Zugänge schaffen (z. B. Hör- und Tastführungen, Programme mit Gebärdensprachdolmetscher:innen, Programme in Einfacher Sprache), ist es wichtig, sich zunächst selbst gut zu informieren,¹⁰ sich auszutauschen¹¹ oder bei Kolleg:innen anderer Häuser zu hospitieren. Dann sollten Selbstvertretungsorganisationen angesprochen werden, um Wünsche und Bedürfnisse zu erfahren und die Programme gemeinsam mit Expert:innen (etwa im Rahmen von Fokusgruppen) zu entwickeln. Hier braucht es entsprechende Ressourcen für Honorare sowie Vorlaufzeit in der Planung. »Nichts über uns ohne uns!« gilt auch für inklusive und barrierefreie Angebote in Museen.

Intuitives Wissen

Vermittler:innen zeichnen sich durch die beständige Aneignung von Wissen aus. Für jede Ausstellung ist es unabdingbar, sich einzulesen und ausführlich auf neue Inhalte vorzubereiten. Dies bezieht sich meist auf explizites Wissen, also dokumentiertes und geteiltes Wissen, das für andere greifbar ist.

Sie verfügen jedoch auch über intuitives, durch Erfahrung erworbenes Wissen, das schwer unmittelbar in Worte zu fassen ist. Donald Schön

9 Arbeitsgruppe Vermittlung Pro Helvetia, in: Mörsch 2009-12, 4 Wie wird vermittelt? Perspektivwechsel.

10 Siehe hierzu: Come-In! 2017; Deutscher Museumsbund e. V. 2013.

11 Die ARGE *Inklusives Museum* hat in Österreich ein wichtiges Netzwerk zum Austausch von Erfahrung und Expertise aufgebaut: <https://inklusivesmuseum.com/> (17.05.2025).

schreibt, dass Lehrpersonen in ihrer Praxis oft auf unbewusstes Wissen zurückgreifen, das sie während des Handelns anwenden.¹² Es besteht bei der Anwendung dieses Wissens kein Bewusstsein darüber, wo es erworben wurde. Im Tun sind die Grenzen zwischen Denken und Handeln fließend. Intuitives Wissen kann nicht einfach verbal beschrieben werden. Nach Altrichter/Posch ist intuitives Wissen ein wesentliches Element für professionelles Handeln in der Praxis des Lehrberufes und Basis für dessen Weiterentwicklung.¹³ Diese Perspektive aus dem Unterricht ist hilfreich für professionelles Arbeiten im Kontext der Vermittlung.

Konzeption

Konzeption und Vorbereitung brauchen Zeit und finden idealerweise im Team statt. Dabei geht es – ausgehend von den jeweiligen Inhalten – um das Definieren von Vermittlungszielen, um Kernaussagen und Leitfragen, um die Entwicklung einer Narration und Dramaturgie sowie die Auswahl entsprechender Stationen und Methoden vor dem Hintergrund der räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten und vorhandenen Ressourcen. Verschriftlichte Konzepte, die entlang der Stationen eines Formats die wesentlichen Punkte festhalten (Ort, Dauer, Inhalte, Leitfragen, Methoden, Material etc.), bilden eine wichtige Grundlage und bieten Orientierung.¹⁴ Konzepte sollten auch Freiheiten zulassen, nach der ersten Erprobung reflektiert und bei Bedarf adaptiert werden.

Materialien

Knittrige, schwarz-weiß kopierte A4-Blätter? Farbiges, stärkeres Papier mit ansprechendem Layout? So wie es ausgegeben wird, so kommt es oft zurück: Je liebevoller und ernsthafter Materialien ausgewählt und gestaltet wurden, desto eher werden sie so angenommen und behandelt. Es wird damit eine Haltung transportiert, die beim Gegenüber weiterwirkt und Wertschätzung und Ernsthaftigkeit vermittelt. »Killer« jeder Vermittlungsaktion sind ungespitzte Blei- und Farbstifte, ausgetrocknete Filzstifte oder Rechtshänder:innen-Scheren für Linkshänder:innen. Maria Montessori nannte es eine »vorbereitete Umgebung«,

12 Donald Schön schrieb 1983 in *Reflective Practitioner* über das professionelle Handeln von Lehrpersonen, zitiert nach Altrichter/Posch 2007, S.323.

13 Altrichter/Posch 2007, S.321-325.

14 Besonders übersichtlich bei Schrübbers 2013, S.223-250.

die die Voraussetzung für das Sichvertiefen in ein Thema oder eine Tätigkeit schafft. Mangelhafte, ungeordnete oder nicht vorhandene Materialien stoppen den Flow und können den Ausschlag dafür geben, dass einem die Lust auf Teilnahme vergeht. Bereitgestelltes Material in Workshop-, Atelier- oder Laborsituationen ermöglicht eine nichtlineare Beteiligung und ko-kreative Prozesse. Haptische Qualitäten sind dabei von Bedeutung und können gestalterische Kräfte freisetzen (**#kreativ gestalten, #von Kunst ausgehen**). In kreativen Prozessen ist es oft zweckmäßig, das Material zu begrenzen, zu besprechen, zu begründen sowie gezielt und vielleicht auch unkonventionell auszuwählen. Es ist nie frei von historisch gewachsenen und sozialen Bedingungen.¹⁵ Materialien sind demnach mehr als passive Substanzen – sie sind involvierende Kräfte und damit Akteur:innen, die kreative Erfahrungen mitgestalten.¹⁶

Namensschilder

Bei manchen Vermittlungsprogrammen ist es sinnvoll, wenn zu Beginn alle ihren Namen auf ein Etikett oder einen Sticker schreiben und sich dieses Namensschild auf die Kleidung kleben. Es kann zeitlich herausfordernd sein, diesen Schritt unterzubringen – die Namensschilder geben dem/der Vermittler:in jedoch die Möglichkeit, einzelne Personen direkt anzusprechen, und bekunden auch eine Form der Wertschätzung, indem alle als Individuum wahrgenommen und mit ihrem Namen sichtbar gemacht werden.

Objekt

Eine Erzählung mit abstrakten, komplexen Inhalten zu beginnen, kann herausfordernd für die Teilnehmenden sein. Hilfreich ist es hingegen, zunächst vom Objekt auszugehen, um dann vom Konkreten ins Abstrakte zu kommen. Mit der Erzählung wird auch der Blick der Teilnehmenden gelenkt: Bei einer Erzählung ausgehend vom Objekt kann dieser auf dem Objekt ruhen, während bei jener ohne visuellen Anker der Blick schweift und vom Gehörten ablenkt. Gemeinsam mit den Teilnehmenden ein Objekt genau zu betrachten und zu beschreiben kann neue Perspektiven eröffnen und manchmal Details entdecken lassen, die man selbst noch nicht gesehen hat (**#neue Blickwinkel schaffen**).

¹⁵ Neghabat 2024.

¹⁶ Penfold 2019, o. S.

Partizipation

Partizipation ist ein vielfach verwendeter, aber unterschiedlich verstandener Begriff, der oft mit Interaktion vermischt wird. Anja Piontek betrachtet Partizipation aus museologischer Sicht als Beziehung zwischen dem Museum und den Teilnehmenden, wobei bereits die Einladung ein hierarchisches Verhältnis schafft. Sie setzt einen ergebnisoffenen Prozess voraus, der auf einer ernst gemeinten Fragestellung basiert und für beide Seiten bedeutsam ist.¹⁷ Carmen Mörsch unterscheidet verschiedene Beteiligungsgrade – von »rezeptiv« über »interaktiv« und »partizipativ« bis hin zu »kollaborativ« und »reklamierend« – je nach Einflussmöglichkeit der Teilnehmenden. Wenn Thema, Rahmen und Methode gemeinsam entwickelt werden, ist ihr zufolge Beteiligung »kollaborativ«.¹⁸

Nina Simon betont, dass Museen Partizipation ernst nehmen müssen, um gesellschaftlich relevant zu bleiben. Sie warnt vor »Schein-Partizipation« und fordert partnerschaftliche Zusammenarbeit, bei der die Interessen der Teilnehmenden berücksichtigt werden.¹⁹ Zentral ist ein Prozess mit möglichst offenem Ausgang,²⁰ bei dem es um die Frage nach den Spielregeln selbst geht: »nach den Bedingungen, unter denen Bildung, Öffentlichkeit und Repräsentation in Institutionen stattfinden«.²¹

Persönliches

Wer vermittelt, ist exponiert – als Person und zugleich auch als Vertretung einer Institution. Manchmal erscheint es notwendig, die eigene Position sichtbar zu machen und sich damit von jener der Institution abzugrenzen. Dafür empfehlen sich klare und sachliche Argumente für beide Seiten. Solch divergierende Standpunkte zu verdeutlichen, sollte der Herstellung verschiedener Blickwinkel auf einen Sachverhalt dienen und kann damit Basis für eine produktive Diskussion sein.

Ein »Sich-selbst-Sichtbarmachen« ist auch durch das Teilen persönlicher Erfahrungen möglich. So entsteht meist ein kleines Stück Nähe und Interesse, das auch andere ermutigt, ihre Gedanken und Erfahrungen zu einem Thema zu teilen.

17 Piontek 2017, S.83–91.

18 Mörsch 2009–12, 4 Wie wird vermittelt?

19 Simon 2010; Doppelbauer 2021.

20 Holzer-Kernbichler 2021.

21 Sternfeld 2014, S.122.

Problematische Aussagen

Diskriminierende Aussagen jeglicher Art kommen vor: Hier gilt es immer zu reagieren, umso mehr, wenn sich mögliche Betroffene in der Gruppe befinden. Für Menschen, die Ausgrenzung erfahren, wird alles noch schlimmer, wenn niemand etwas dagegen sagt. Dabei gilt es, für die Gruppe aufzuzeigen, wo Grenzen liegen und warum.

Wie also dem entgegen? Es gibt kein einheitliches Rezept. Rote Linien ziehen und argumentieren, Gegenfragen stellen, Faktenwissen bereithaben. Manches kann ausdiskutiert werden, manchmal muss die Diskussion auch abgebrochen werden: Nicht alles darf Raum nehmen.²² Es muss niemand von etwas überzeugt werden. Auch die eigenen Prägungen und Vorannahmen sollten immer wieder kritisch hinterfragt werden.

Räume

Vermittlung braucht Raum: Zu eng geplante Ausstellungen oder Objekte, die nur für einzelne Besucher:innen sichtbar bzw. zugänglich sind, erschweren oder verunmöglichen an bestimmten Stellen die Arbeit mit Gruppen. Die Bedürfnisse der Vermittlungsarbeit müssen von Anfang an in der Planung von Ausstellungen berücksichtigt werden, aber auch in der Planung von Museen: Eigene Vermittlungsräume sind wesentlich für ungestörte Diskussionen, gemeinsames Arbeiten und Werken, Einstiegs- und Abschlussrunden sowie für Materialien und Workshopergebnisse. Wo sich diese Räume in einem Museum befinden, sagt etwas über den Stellenwert der Vermittlung in einem Haus (zumindest während dessen Planung) aus.

Räumliche Positionierung

In vielen Situationen geht es darum, eine Gruppe (selbstbewusst) durch einen Ausstellungsraum zu leiten und sich miteinander von einer Station zur nächsten zu bewegen. Dabei ist es wichtig, nicht im Gehen zu sprechen, sondern an jeder Station zu warten, bis alle versammelt sind. Die eigene Positionierung lenkt dabei die Blickrichtung der Teilnehmenden. Es ist ungünstig, selbst in Richtung eines Objekts zu sprechen und dabei den Teilnehmenden den Rücken zuzuwenden. Wenn es eng ist, die Gruppe besonders groß oder Objekte schwer zugänglich sind, ist es hilfreich, diese räumliche Situation zu kommentieren und nach Möglichkeit abzufedern.

22 Siehe hierzu: RE/init. e.V 2017.

Wichtig ist auch ein Bewusstsein dafür, dass die eigene Position zur Gruppe die Gesprächssituation prägt. Stehe ich vor der Gruppe oder bin ich ein Teil davon? Verdecke ich das Objekt? Wer sitzt, wer steht?

Reflexion

Eine reflexive Haltung ist wesentlich für eine qualitätsvolle Vermittlung: über die eigene Arbeit, die eingesetzten Methoden immer wieder nachzudenken und diese, ausgehend von den gewonnenen Erkenntnissen, zu adaptieren – im Austausch mit Kolleg:innen, aber auch mit Teilnehmenden und Lehrpersonen. Die Reflexion des eigenen Tuns und das Lernen daraus macht die eigene Arbeit für viele oft erst spannend. Hierfür müssen aktiv Räume geschaffen werden und es braucht Zeit. Auch die Zusammenarbeit innerhalb des Teams sollte immer wieder reflektiert werden.

Vermittler:innen-Rolle

Die Arbeit als Vermittler:in umfasst viele performative Aspekte – man spielt eine oder mehrere Rollen, manche werden einem von außen zugeschrieben. Bei der Durchführung verschiedener Vermittlungsformate im Museumsraum wird man von den Besucher:innen als autorisierte:r Sprecher:in des Museums wahrgenommen. Je nach Gruppe wird man mit unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert und z. B. als (Fach)Expert:in, als Kinder-Animateur:in, als Auskunftsperson, als Student:in, als Türöffner:in, als Aufsichtsperson etc. angesehen.²³

Es ist wichtig, sich dieser unterschiedlichen Rollen bewusst zu sein, sie situationsgerecht einzusetzen, sie immer wieder neu zu gestalten und auch mit ihnen zu experimentieren oder sie zu unterwandern, sofern man sich auf »sicherem Boden« befindet. Die Rolle kann aber auch durch die eigene Präsenz gesteuert werden. Diese setzt sich aus der Stimme, der verwendeten (Fach) Sprache und den Signalen der nonverbalen Kommunikation zusammen. Die Rolle kann zusätzlich durch Kleidung unterstrichen oder auch unterlaufen werden – sei es durch »Schutzkleidung«²⁴ wie Blazer oder Museumsshirt oder

23 Zur Rolle der Vermittler:innen in der Institution siehe Sturm 1996, S.19-52; Mühlbacher 2019.

24 Landkammer 2009, S.151.

durch das bewusste Auslösen von Irritationen mit »roten Kinderhaarreifen«²⁵ bei Führungen für Erwachsene.

Roter Faden

Wie strukturiert sich ein Vermittlungsformat? Wie können einzelne Exponate miteinander in Verbindung gebracht werden? Christiane Schrübbers entwirft ein Moderationskonzept, das auf einer klaren Gliederung aufbaut und einzelne Stationen vorgibt.²⁶ Der »rote Faden« ist ein strukturgebendes Element, das Übergänge (Brücken) von einem Objekt zum nächsten herstellt und gerade in sehr offenen Ausstellungsarchitekturen hilfreich ist. Der »rote Faden« als lineares Konzept ist jedoch nicht für alle Ausstellungen geeignet und kann dazu führen, dass Übergänge konstruiert wirken. Als Alternative bietet sich das Denken in Modulen an, die sich flexibel kombinieren und einsetzen lassen.²⁷ Die »Wolkenmethode« ist gut vorstellbar: Über den Exponaten hängt – metaphorisch gesehen – eine übergreifende Themenwolke. Wenn das Thema einführend erklärt wird, kann bei jedem Objekt auf dessen unterschiedliche Aspekte Bezug genommen werden. Damit wird das Kernthema der Führung für die Besucher:innen präsent gehalten und die Abfolge der Exponate bzw. der Stationen kann modular und viel flexibler gehandhabt werden.²⁸

Settings

Unter Setting ist die Anordnung bzw. Struktur einer Vermittlungsaktivität zu verstehen. Dies kann sich auf das räumliche Setting (im Ausstellungs- oder Workshopraum) beziehen, das den Einsatz mancher Methoden erst ermöglicht oder auch verhindert, es kann aber auch die Ebene der Interaktion in der Gruppe gemeint sein: individuelles Arbeiten, Zweiergespräche, Gespräche oder Arbeiten in Kleingruppen, Sitzkreise, Diskussionen im Plenum oder das Hinterlassen schriftlicher Notizen. Für die Dynamik in und mit der Gruppe ist eine Planung mit verschiedenen Settings bereichernd, weil dies unterschiedliche Arten von Beteiligung und Interaktion erlaubt. Nicht alle Teilnehmer:innen wollen oder können sich gleich einbringen, manche füh-

25 Hossain 2009, S.197.

26 Schrübbers 2013.

27 Doppelbauer 2023b.

28 Beigetragen von Franziska Mühlbacher, TMW.

len sich vor der gesamten Gruppe zu exponiert. Als Vermittler:in kann man durch die Schaffung von Freiräumen (etwa durch die Arbeit in kleineren Gruppen) eine vermehrt unterstützende Rolle einnehmen und individuelle Gespräche ermöglichen.

Sitzen

Tragbare Klapphocker, Sitzmöglichkeiten in Ausstellungen oder einfach mit der Gruppe am Boden sitzen: Ob für ältere Besucher:innen, für die längeres Stehen anstrengend ist, oder Schüler:innen, die müde sind – von den meisten wird das Angebot von Sitzgelegenheiten dankbar angenommen, und dies kann dazu beitragen, die Konzentrationsfähigkeit zu steigern und das Museum als angenehmen Ort zu erleben.²⁹

Sprache

Die Art der Sprache und die Wahl der Begriffe sind von großer Bedeutung: Man kann damit ein- oder ausschließen, irritieren oder Nähe erzeugen. Verständliche Sprache mit klarem Informationsaufbau, Erklären und gezieltes Einsetzen von Fachvokabular – um in eine spezifische Welt einzutauchen – sowie ein bewusster und reflektierter Umgang mit problematischen Begriffen sind essenziell (**#Worte finden**). Wir empfehlen, notwendige Fachausdrücke und Fremdwörter immer zu erläutern. Da es oft nicht einfach ist, eine einfache und verständliche Umschreibung zu finden, sollte man sich schon in der Konzeptionsphase eines Vermittlungsprogramms überlegen, wie man bestimmte Begriffe gut erklären kann.

Stille

Manchmal ist es sehr herausfordernd, eine Gruppe zur Ruhe zu bringen. In unaufgeregter Weise einfach mit dem Sprechen zu beginnen (oder auch schweigend abzuwarten) kann Ruhe schaffen. Lauter als alle sein zu wollen, erweist sich oft als unangenehm und zermürend. Dadurch bringt man sich in Opposition, die dem folgenden Programm und dessen Ablauf zuwiderlaufen kann.

In manchen Momenten kann es empfehlenswert sein, selbst ruhig zu sein. Stille auszuhalten ist nicht immer einfach, bewirkt aber oft viel. Stille kann

29 Siehe hierzu Besucherorientierung am UM], in: BANG, Inv.-Nr.0154.

auch gemeinsames Nachdenken bedeuten, den gerade ins Gespräch gebrachten Inhalten Raum zu geben und sie wirken zu lassen.

Stimme und Sprechen

Die Stimme ist ein sehr persönliches Merkmal, das wir in die Vermittlungsarbeit einbringen. Neben dem Inhalt des Gesagten überträgt die Stimme – sie kann ruhig, nervös, kurzatmig oder gehetzt wirken – auch die Stimmung der/des Sprechenden auf das Gegenüber.³⁰ Es empfiehlt sich, die eigene Stimme gut zu kennen und zu wissen, was sie braucht, wie sie wirkt und eingesetzt werden kann. Um das herauszufinden, kann man etwa einen Text auf unterschiedliche Arten sprechen und sich dabei aufnehmen. Welchen Ton finde ich in meiner Rede? Wann bin ich weich und einfühlsam und wann besser klar und deutlich mit wenig Spielraum für Verhandlung? Spreche ich in einer angenehmen Geschwindigkeit? Spreche ich in meiner Stimmlage? Wann und mit wem spreche ich langsam?

Auch die Raumakustik spielt eine wichtige Rolle bei der Wahl der Sprechgeschwindigkeit und Lautstärke. In einem Raum mit viel Hall muss man noch langsamer sprechen und mehr Pausen einbauen.

Störungen

Baustellenlärm, Sprachdurchsagen, laute Diskussionen von anderen Besucher:innen, Soundinstallationen, Kolleg:innen oder externe Techniker:innen, die durch die Gruppe laufen oder genau hier etwas zu tun haben – es gibt viele Störungen in Vermittlungssituationen, auf die man als Vermittler:in wenig Einfluss hat. Es kann sehr anstrengend sein, dagegen anzuschreien. Empfehlenswerter ist es zu pausieren, die Störung als solche anzusprechen, sie sogar für sich zu nutzen oder mit Humor aufzufangen, z. B. mit den Worten: »Bitte begrüßen Sie mit mir heute die Kolleg:in ...«. Dies ist nicht nur hilfreich für die eigene Konzentration, sondern auch für die der Gruppe, die die Abläufe im Museum nicht kennt und daher grundsätzlich höherer Ablenkung ausgesetzt ist.

Störungen können auch innerhalb einer Gruppe vorkommen: Manche Teilnehmende nehmen sich unverhältnismäßig viel Raum mit ab- oder ausschweifenden Wortmeldungen, während andere lieber dem/der Vermittler:in zuhören möchten. Hier empfehlen sich zunächst wertschätzende, aber

30 Amon 2020, S.11-13.

klare Worte, um den Rahmen des Formats zu wahren. Der Verweis auf die Rücksicht auf andere und die Einladung, nach der Führung weiterzusprechen, können helfen.

Andererseits kann auch die Vermittlungsarbeit im Museum als störend empfunden werden, wenn Aktionen nicht den Erwartungen anderer Besucher:innen oder der Museumsleitung an das Verhalten im Museum entsprechen. Nicht umsonst benannten sich die Vermittler:innen im Museum Moderner Kunst in Wien Anfang der 1990er Jahre als *StörDienst*³¹, nachdem ihre Tätigkeit von der Museumsleitung als ›Störung‹ des ›kontemplativen Einzelbesuches‹ wahrgenommen wurde.

Teilnehmende

Wie Vermittler:innen ihr Gegenüber in einer Vermittlungssituation bezeichnen, drückt viel über deren Haltung und Selbstverständnis aus. Spricht man von ›Teilnehmenden‹, geht man von einer aktiven Rolle des Gegenübers aus. Die Benennung als ›Besucher:innen‹ betont dagegen eher deren passive Rolle: Die Vermittler:innen sind in der Institution ›zu Hause‹, wohingegen das Gegenüber zu Besuch kommt. Ähnliches gilt für die Verwendung des Wortes ›Publikum‹, das wiederum den Unterhaltungscharakter mehr in den Vordergrund rückt. Ein weiterer Begriff ist ›Adressat:innen‹³², welcher eine deutliche Richtung der Kommunikation suggeriert. Der Terminus ›Gruppe‹ taucht manchmal als Versuch auf, eine direkte Bezeichnung zu vermeiden.³³

Übung statt Probe

Bei Formaten mit Methoden, die auf Interaktion und Diskussion abzielen, ist nicht planbar, was genau passieren wird. Welche Fragen wird die Gruppe stellen? Welches Wissen und welche Interessen bringen die Teilnehmenden ein, was wird thematisiert? Viele Methoden sind auf Offenheit angelegt und erfordern Fähigkeiten, damit auch umgehen zu können, um Verbindungen herzustellen, Diskussionen in Gang zu bringen und zu moderieren. Dies kann geübt, aber nicht wirklich geprobt werden. Deshalb hilft es manchmal, sich

31 *StörDienst – Verein zur Schaffung kultureller Interaktion im Bereich moderner Kunst*, gegründet 1990.

32 Mörsch 2009, S.13.

33 Doppelbauer 2018, S.123-128.

zu fragen: Was wäre ein Scheitern? Was wäre das Schlimmste, das passieren kann? Was wäre das Beste?

Jede Situation ist einzigartig und komplex, mit zunehmender Erfahrung wächst jedoch auch die Expertise. Dann fällt es auch leichter, immer wieder Neues auszuprobieren und mit unterschiedlichen Zugängen zu experimentieren.

Verabschieden

Ein guter Abschluss ist wichtig: Die Fäden des Besprochenen zusammenführen und auf den Punkt bringen, zu Feedback einladen, sich bedanken, weitere Einladungen aussprechen, Ausblicke geben – und sich nicht klein machen (Ich hoffe, es hat Ihnen ein bisschen gefallen).

Veranschaulichen

Veranschaulichen bedeutet, etwas im wahrsten Sinne des Wortes anschaulich, direkt erfahrbar und somit verständlich zu machen. Es geht dabei darum, komplexe, abstrakte oder schwer zugängliche Inhalte so aufzubereiten, dass sie für verschiedenste Anspruchsgruppen gut nachvollziehbar werden. Das Visualisieren von Sachverhalten, aber z. B. auch das unmittelbare Vorzeigen von künstlerischen Prozessen ermöglichen manchmal ein schnelleres Begreifen als eine verbale Beschreibung.

Vermittlung als Forschungspraxis

Ein Forschungsansatz für die Vermittlung liegt in der Aktionsforschung.³⁴ Dieser Begriff bezieht sich auf mehrere Forschungsansätze, in denen Akteur:innen direkt im zu untersuchenden Feld forschen. Im Bildungsbereich sind dies z. B. Lehrpersonen oder eben auch Vermittler:innen, die mithilfe dieses Zugangs in ihrer Praxis Problemstellungen in ihrer eigenen Arbeit zu lösen und zu verbessern versuchen. Damit einher geht auch eine Aufwertung des Wissens und der Expertise von Praktiker:innen (im Gegensatz zu einem rein theoretischen Expert:innenwissen von außen). Die Aktionsforschung zeichnet sich durch die Reflexion der eigenen Praxis in den sehr spezifischen (weil nicht wiederholbaren) Arbeitssituationen der Bildungsarbeit aus. Durch Beobachtung, Dokumentation und Reflexion der eigenen Arbeit können bei Bedarf angemessene Lösungen für entstandene Probleme ent-

34 Beschrieben nach Altrichter/Posch 2007, S.318-333.

wickelt und in der Praxis getestet werden. Daraus ergibt sich ein zyklischer Prozess aus Handlung, Informationssammlung (Daten, Beobachtungen etc.), Interpretation und Auswertung (praktische Theorie) sowie Konsequenzen (Aktionsideen und Handlungsstrategien). Vermittler:innen im Museum können Aktionsforschung nutzen, um ihre eigenen Methoden und Interaktionen kontinuierlich zu verbessern und ihr intuitives Wissen in explizites Wissen zu verwandeln.

Vermittlungsbüro

Hinter Kulturvermittlung steckt so viel mehr als nur das Abhalten von Führungen oder Workshops in einer Ausstellung: Es braucht eigene Büroräume mit gut ausgestatteten Arbeitsplätzen – noch immer keine Selbstverständlichkeit in allen Häusern. Recherche, Konzeptarbeit, Vor- und Nachbereitungszeit, Dokumentation, Reflexion und Weiterentwicklung von Formaten und Methoden im Team sind wesentliche Bestandteile vermittlerischer Arbeit. Das Vorhandensein von eigenen Büroräumlichkeiten sowie ausreichend bezahlte Arbeitszeit für alle relevanten Tätigkeiten bilden die Basis professioneller Bildungs- und Vermittlungsarbeit im Museum.

Versteinertes Sprechen

Beim versteinerten Sprechen spult das Gehirn einen immer gleichen Text ab. Bei der dritten oder vierten Führung am Tag zum selben Thema kann dies passieren. Oft weiß man dann nicht mehr, was man vor der aktuellen Gruppe schon erwähnt hat und was nicht. Solche Situationen kennen Vermittler:innen aus einem Alltag, in dem sie wenig bis keine Spielräume und enge Vorgaben haben. Dem entgegenzuwirken ist essenziell, um eine Form der Vermittlung aufrechtzuerhalten, die stets bei ihrem Gegenüber ist, sich auf dieses einlässt und es ernst nimmt. Dem versteinerten Sprechen entgegen wirken Interaktion mit den Teilnehmenden, ein Eingehen auf deren Interessen sowie Rahmenbedingungen, die Möglichkeiten der Variation bei der Reihenfolge der besprochenen Exponate, bei den Inhalten und Methoden zulassen. Das versteinerte Sprechen beinhaltet zuweilen auch die ungeprüfte Übernahme von Begriffen und Formulierungen.³⁵

35 Puffert 2005, S.66. Der Begriff ›Versteinertes Sprechen‹ (frz. parole pétrifiée) geht auf Antonin Artaud zurück, der in seinen Schriften zum *Theater der Grausamkeit* den Begriff

Zeitmanagement

Die Zeit im Blick zu haben, ist für Vermittler:innen enorm wichtig: Meist gibt es einen sehr genauen, manchmal einen grob vorgegebenen Zeitrahmen, den es einzuhalten gilt. Somit ist es unabdingbar zu wissen, wo im Verlauf eines Formats man sich zeitlich gerade befindet, um nicht zu schnell zu sein, aber auch nicht zu überziehen – aus Rücksicht auf die Teilnehmenden und deren Aufmerksamkeitsspannen, auf andere Kolleg:innen und deren Gruppen, aber auch auf sich selbst. Die meisten Vermittler:innen haben eine Armbanduhr, denn ständig das Mobiltelefon aus der Tasche zu ziehen, um darauf einen schnellen Blick zu werfen, kommt nicht unbedingt gut an. Manchmal gibt es auch eine gemeinsame Team-Armbanduhr – für alle, die ihre vergessen haben oder keine eigene besitzen.

Ziele

Was soll also vermittelt werden? Was will ich erreichen und für wen? Mit welchem Interesse und aus welcher Position heraus entwickle ich ein Vermittlungsformat? Zunächst geht es um grundlegende inhaltliche Ziele und Schwerpunkte, die, ausgehend von der eigenen Haltung, entwickelt werden – also etwa darum, bestimmtes Wissen weiterzugeben bzw. einen Zugang dazu zu eröffnen, Lebensweltbezüge herzustellen oder die persönliche Position der Teilnehmenden zu einem Thema oder innerhalb der Gesellschaft zu reflektieren. Es kann auch darum gehen, etwas praktisch zu erfahren oder bestimmte Fähigkeiten zu erlangen. Auch die Offenlegung, Diskussion und Infragestellung institutioneller Praxis kann ein Ziel sein. Um all diese verschiedenen Ziele zu erreichen, braucht es die entsprechenden Methoden als Werkzeuge.

Zielgruppen

An wen richtet sich die eigene Arbeit? Hierfür wird meist der Begriff der ›Zielgruppen‹ herangezogen, die entweder entlang von Alter und Generation (z. B. ›Kinder‹, ›Senior:innen‹), gesellschaftlichen Gruppen oder Institutionen (z. B. ›Lehrpersonen‹, ›Führungskräfte‹), anhand von Bedürfnissen (z. B. ›Menschen mit Lernschwierigkeiten‹) oder auch implizit nach sozialem Status oder Bildungshintergrund (z. B. ›Lehrlinge‹) definiert werden.³⁶ Zielgruppen sind ein

sinnbildlich für eine tote, erstarrte Sprache einsetzt, die unfähig ist, das unmittelbare, körperliche und affektive Erleben auszudrücken.

36 Mörsch 2009-12, 2.1 Kategorien für Zielgruppen.

Instrument aus der Marktforschung: Das Denken in diesen Kategorien macht die Angesprochenen allerdings zu Konsument:innen und weniger zu Mitgestalter:innen oder Diskussionspartner:innen. Eine weitere Kritik an diesem Zugang besteht darin, dass Zielgruppen oft vereinfachend und konservativ gedacht sind (z. B. das Konzept von »Familie«), dass gemeinte Personen sich vielleicht nicht in einer derartigen Gruppe sehen oder gefasst wissen wollen (z. B. »Senior:innen«) oder die Definition auf ein Defizitdenken ausgerichtet ist (z. B. »bildungsfern«).³⁷ Für die Adressierung können stattdessen auch übergeordnete Interessen herangezogen oder ein kreativer und spielerischer Umgang mit diesen Kategorien gefunden werden.³⁸

Zuhören

Zuhören kann »als Metapher für Offenheit verstanden werden, als eine innere Gastfreundschaft und die Bejahung des anderen, für die versuchte Akzeptanz und Beheimatung des Irritierenden und Fremdartigen«, resümiert Bernhard Pörksen. Für ihn ist Zuhören auch eine Art der »Weltzuwendung«.³⁹ Zuhören braucht Zeit, die wir uns als Vermittler:innen nehmen sollten: einerseits für das Miteinander in der Gruppe, andererseits aber auch für die gemeinsame Wahrnehmung von Objekten. Zuhören ist die Voraussetzung dafür, miteinander in Kontakt zu treten und Mitsprache zu ermöglichen. Paradigmen und Perspektiven verändert man wahrscheinlich weniger durch Belehrung als durch ein empathisches, offenes Ohr. Vermittlung kann soziale Räume schaffen, in denen zwischenmenschliche Beziehungen entstehen und das Museum dadurch eine wichtige Funktion in der Gesellschaft einnimmt.⁴⁰

Zusammenarbeiten

Vermittler:innen arbeiten oft in Teams, Kollektiven oder Vereinen. Diese kollaborative Form von Zusammenarbeit bedeutet nicht nur das Teilen von Aufgaben, sondern das gemeinsame Erarbeiten von Konzepten, Fragestellungen und Ausdrucksformen. Verschiedene Expertisen – sowohl professioneller als auch erfahrungsbasierter Art – erweitern in heterogenen Teams

37 Mörsch 2009-12, 2.2 Kritik des Zielgruppendenkens.

38 Mörsch 2009-12, 2.3 Andere Ansätze der Adressierung.

39 Pörksen 2025, S.25.

40 Doppelbauer 2018.

die Blickwinkel und die Angebote.⁴¹ Dies führt zu einer Demokratisierung kultureller Deutungshoheit in den Institutionen. Zugleich fungiert kollaboratives Arbeiten als Katalysator für kreative Prozesse, denn im Austausch entstehen neue Denkansätze, die sich aus der Vielfalt der Beteiligten speisen. Vermittlung wird so zu einem sozialen, ästhetischen und politischen Raum, in dem Lernen, Aushandeln und Gestalten zusammenwirken. In Zeiten gesellschaftlicher Transformation ist kollaborative Arbeit⁴² in gleichberechtigten Teams daher nicht nur methodisch sinnvoll, sondern konstitutiv für eine kritische und inklusive Vermittlungspraxis und deren Weiterentwicklung.

41 Holzer-Kernbichler 2023c.

42 Archey 2022.

anfangen/abschließen

