

# Eine Führung ist eine Führung ist eine Führung?

---

Angelika Doppelbauer

Mit Führungen scheint es so zu sein wie mit der Zeit. Jeder weiß, was darunter zu verstehen ist, aber je mehr man darüber nachdenkt, desto schwieriger wird es, sie zu definieren. Grundsätzlich handelt es sich bei einer Führung um ein Format. Sie bildet einen möglichen Rahmen für die Vermittlung von Inhalten. In vielen Publikationen werden Führungen jedoch auch als Methode beschrieben.<sup>1</sup> Ist eine Führung nun auch eine Methode?

Manchmal werden Führungen methodisch als »Vortrag« bezeichnet, aber eigentlich trifft das ihr Wesen nur zum Teil. Bei einem Vortrag stellt man sich Personen vor, die auf einem Stuhl sitzen und einer anderen Person zuhören, die über ein ausgewähltes Thema spricht. Genau das trifft auf eine Führung ganz und gar nicht zu. Erstens sitzen die Zuhörenden in der Regel nicht, und außerdem fehlen in dieser Beschreibung die Objekte, über die gesprochen wird. Das Wesen der Führung besteht ja immer in ihrer Durchführung an einem speziellen Ort. Im Museum ist das eine Ausstellung mit ihren Exponaten zu einem bestimmten Thema. Aber selbst wenn man einmal vom musealen Kontext absieht und beispielsweise an eine Stadtführung denkt oder etwa an eine Werksführung, dann sind es doch immer das ganz spezielle Setting, die Bewegung im Raum und das Sprechen über vorhandene Objekte, die eine Führung prägen.

Eine Führung als »Frontalunterricht im Gehen«<sup>2</sup> zu bezeichnen, kommt der Wahrheit nur ein Stück weit näher. Hier wird zwar dem Umstand Rechnung getragen, dass man sich bei einer Führung in der Gruppe durch einen Raum bewegt, aber die Objekte werden auch nicht erwähnt.

---

1 Spanier 2014, S.172-173; Nettke 2010.

2 Museumsbund 2011, S.44.

Eva Sturm berücksichtigt in ihrer Definition einer Führung die Relevanz der Objekte, wenn sie schreibt:

Die häufigste aller personalen Vermittlungsformen ist die Führung: das Geleiten von Menschen durch eine Menge von Objekten entlang eines selbst- oder vorgesponnenen roten Fadens. Die Führung kann sehr knapp an den Objekten bleiben, weit darüber hinausgehen, am Exempel ausführen, vollständig sein wollen; sie kann Erzählung und Bericht, Geschichte und Aufzählung sein; sie kann mit Höchstgeschwindigkeit oder ganz langsam ablaufen; sie kann fesseln, faszinieren, in den Bann ziehen oder langweilen; sie kann am Subjekt vorbeiziehen und es integrieren; sie kann freisprechen von Wahrnehmung, Erinnerung, Entdeckung und kann aktivieren. Im Zentrum der Führung stehen die Worte des Führers oder der Führerin, seine oder ihre Überzeugungskraft, Glaubwürdigkeit, seine oder ihre Fähigkeit, eine gedankliche Verbindung zum Wahrnehmbaren vorzuturnen.

Manchmal ist die Führung reine Ökonomie.

Viele Fakten, viel Vorgedachtes, viele Erklärungen – viel Gewinn, denkt man. Sie fordert konzentrierte Zuhörende, ununterbrochene Aufmerksamkeit, ein hohes Mass [sic] der Anpassung an Denkgeschwindigkeiten.

Manchmal ist sie Verführung und Vertiefung, kann Dinge verrücken, verdichten und verschieben, erlaubt die Entscheidungsfreiheit, auch parallel zu denken oder wegzuhören, erleichtert erlösend Ratlosigkeit.

Kunsthistorikerinnen, Volkskundler, Naturwissenschaftlerinnen führen anders als Kinder führen würden; der Bergmann führt in seinem stillgelegten Bergwerk anders als ein interessierter Laie; die Lehrerin führt anders als der Enkel den Grossvater [sic]. Verschiedene Personen – verschiedene Wahrnehmungsfelder – verschiedene Führer. Sollte man sich diesen Reichtum an Perspektiven entgehen lassen?<sup>23</sup>

Diese ausführliche Beschreibung gibt die Fülle an Möglichkeiten wieder, wie eine Führung sein kann, und spricht sich für eine ›Mehrstimmigkeit‹ aus.

---

<sup>23</sup> Sturm 1991, S.47-48.

Für die Beantwortung der Frage, ob eine Führung nun eine Methode ist, hilft sie jedoch auch nicht weiter.

Tobias Nettke plädiert ganz klar dafür, Führungen auch als Methode zu bezeichnen. In seinem Artikel *Die Führung als Methode der Vermittlung im Museum – Tägliche Praxis und kaum erforschtes Terrain* arbeitet er sogenannte ›Praktiken‹ heraus. Er nennt in diesem Zusammenhang die »koordinierte Positionierung im Halbkreis« vor den Exponaten sowie »performative Gesten« der Vermittler:innen, um die Teilnehmenden zu positionieren. Außerdem führt er »zeigende Gesten« an, mit denen die Vermittler:innen die Teilnehmenden räumlich ausrichten und einen »museumspädagogischen Raum« konstituieren.<sup>4</sup> Die Zeigekompetenz der Vermittler:innen hält er für eine wichtige Qualifikation. Weiters beschreibt er »Praktiken der Evozierung von Teilnehmerbeiträgen durch bestimmte Fragetypen«. Nettke unterscheidet vier Arbeitsstile museumspädagogischer Führungen: den autokratischen Arbeitsstil, der laut seinen Untersuchungen häufig angewendet wird, den partizipativen, abstrakt-themenbezogenen und den konkret-objektbezogenen Arbeitsstil.<sup>5</sup>

In ihrem Beitrag *Zum Stand der qualitativen Forschung über Führungen* machen Tobias Nettke und Inga Harren auf den bei (Stadt)Führungen üblichen Wechsel zwischen mobilen und stationären Phasen aufmerksam sowie auf den Umstand, dass die Teilnehmenden oft die mobilen Phasen nutzen, um Rückfragen zu stellen, und die Führenden die stationären Phasen als Interaktionsräume für Fragen und Nachfragen gestalten. Sie berichten von einem Spagat zwischen Unterhaltung und Ermahnung und stellen fest, dass es bei einer Führung in der Regel eine/n primäre/n Sprecher:in in Person der Führenden und »kurze interaktive Klärungssequenzen« gibt.<sup>6</sup> Die beiden zitieren Wolfgang Kesselheim, wenn sie von der Führung als raumbasierter, kommunikativer Gattung sprechen. Kesselheim sieht als wesentliche Aufgaben der Vermittler:innen während einer Führung das Gehen, Erzählen und Zeigen. Zum Gehen zählt er auch die Positionierung im Raum als Halbkreis oder Haufen und das Einnehmen bestimmter Perspektiven.<sup>7</sup> Nettke unterteilt eine Führung in drei Phasen: die Eröffnungsphase, in der die »relevante soziale Ordnung« konstituiert wird, die Kernphase, in der »museumspäda-

---

4 Nettke 2010, S.57.

5 Nettke 2010, S.57.

6 Nettke/Harren 2010, S.59.

7 Kesselheim 2010, S.244-271.

gogisch relevante Inhalte durch Themen- und Raumarbeit« vermittelt werden, und die Beendigungsphase, in der die »relevante Ordnung« wieder aufgelöst wird.<sup>8</sup>

Fabian Hofmann betitelt in dem 2013 von Irmgard Rauber, Katja Schöwel und ihm herausgegebenen Buch *Führungen Workshops Bildgespräche* das Kapitel zur Begriffserklärung mit *Unscharfe Begriffe. Die Führung und andere Bezeichnungen für Vermittlung*.<sup>9</sup> Die Autor:innen sind der Auffassung, dass es schwierig ist, »im Bereich der Kunstvermittlung die richtigen Begriffe zu verwenden – die meisten sind nicht klar definiert, und sie werden unterschiedlich gebraucht«.<sup>10</sup> Hofmann bezeichnet die Führung als »Vortrag von Fachwissen«, wohingegen beim »Führungsgespräch« die Inhalte gemeinsam erarbeitet werden.<sup>11</sup> Er behauptet, dass Vertreter:innen der kritischen Kunstvermittlung den Begriff »Führung« und vor allem die Benennung der Vermittler:innen als »Führer:innen« ablehnen, weil dahinter »affirmative und instruktive Konzepte von Kultur und Pädagogik« stehen.<sup>12</sup> Mit dem Unbehagen der Bezeichnung »Führer/Führerin« im deutschsprachigen Raum hat er bestimmt recht. Das Format der Führung sagt jedoch nichts über die Haltung der Vermittler:innen aus. Diese kann affirmativ, reproduktiv, destruktiv oder transformativ sein, um die Kategorien von Carmen Mörsch zu verwenden.<sup>13</sup> Mörsch meint dazu beispielsweise: »Auch Führungen gehören zu den Artikulationsweisen des dekonstruktiven Diskurses, insofern sie das Ziel mitverfolgen, die Autorisiertheit der Institution zu kritisieren, zu relativieren und als eine Stimme unter vielen kenntlich zu machen.«<sup>14</sup>

In der Publikation von Hofmann, Rauber und Schöwel wird die Führung als »Form« bezeichnet,

die sich am Betrachter orientiert. Hierbei steht nicht das monologische Reden über Kunst im Fokus, sondern die Führungen enthalten die Aufforderung an die BesucherInnen, sich mit eigenen Gedanken und Assoziationen

8 Nettke 2010, S.56-57.

9 Hofmann 2013, S.20-21.

10 Hofmann/Rauber/Schöwel 2013, S.14.

11 Hofmann 2013, S.20.

12 Hofmann 2013, S.20.

13 Mörsch 2009.

14 Mörsch 2009, S.10.

einzu bringen. Klassische Führungen im Sinne von Vorträgen vor den Kunstwerken gibt es natürlich auch.<sup>15</sup>

Abschließend heißt es – nach der Schilderung unterschiedlicher Ausprägungen von und Zielgruppen für Führungen – wohl ein wenig resignierend:

Dass wir dieses breite Spektrum von Vermittlungsformen unter ›Führungen‹ fassen, hat vor allem pragmatische Gründe: Trotz des Wissens um die Unzulänglichkeit dieses Begriffes ist ›Führung‹ immer noch die Bezeichnung, die von den meisten Institutionen und Personen in unserem Feld benutzt wird und die von den meisten Menschen, insbesondere den BesucherInnen, verstanden wird – in dem mehr oder weniger klaren Bewusstsein, dass sie ein Spektrum überschreibt.<sup>16</sup>

Im selben Jahr 2013 gibt Christiane Schrübbers den Band *Moderieren im Museum. Theorie und Praxis der dialogischen Besucherführung* heraus.<sup>17</sup> Sie beschreibt Führungen als Format und definiert sie als »Rundgänge durch die Ausstellung mit Gruppen, bei denen eine Person, die schon lange nicht mehr ›Führer‹ genannt werden sollte, auf einer Route vorläuft und ausgewählte Objekte mit Kommentaren versieht.«<sup>18</sup> Ziel der Publikation ist es, »die Vermittlungsmethoden in Museen und Ausstellungen zeitgemäß dialogisch zu gestalten und das Format der Führung durch das der Moderation zu ersetzen.«<sup>19</sup> Zum Kommunikationsstil innerhalb einer Führung schreibt sie: »Die klassische Form der Museumsführung ist der ambulante Vortrag. Er ist gemäß dem Aufbau der Ausstellung vorab gegliedert, sprachlich ausgearbeitet und kommentiert eine ausgesuchte Reihe von Exponaten an vorher festgelegten Stationen.«<sup>20</sup> Schließlich ordnet Schrübbers die Führung auch noch als Diskurstyp ein und gliedert sie in drei Strukturen. Als Außenstruktur bezeichnet sie die »Kommunikationssituation, die institutionelle Einbindung, die gesellschaftliche

<sup>15</sup> Hofmann/Rauber/Schöwel 2013, S.14.

<sup>16</sup> Hofmann/Rauber/Schöwel 2013, S.14.

<sup>17</sup> Schrübbers 2013.

<sup>18</sup> Schrübbers 2013, S.39.

<sup>19</sup> Schrübbers 2013, S.15.

<sup>20</sup> Schrübbers 2013, S.223.

Funktion der Gattung und die Rollenverteilung«.<sup>21</sup> Zur Binnenstruktur zählt sie »Registerwahl, lexiko-semantische Phänomene, wiederkehrende syntaktische Strukturen, prosodische Merkmale und nonverbale Mittel«.<sup>22</sup> Zur interaktiven Zwischenstruktur gehören nach ihrer Systematik die spezifische Organisation des Sprecher:innenwechsels, »Höreraktivitäten« und das Bemühen der Vermittler:innen, falsche Urteile und Missverständnisse aufzuklären sowie zutreffende Bewertungen zu bestätigen.<sup>23</sup>

Inga Specht schreibt 2016 über Führungen aus der Perspektive der Erwachsenenbildung.<sup>24</sup> Sie bezeichnet Führungen sowohl als Format als auch als Methode: »Angesichts der offenkundigen Bedeutung von Museen als Lern- und Freizeitort für Erwachsene und weil das Format der Führungen als von erwachsenen BesucherInnen geschätzte Methode der Bildung, Vermittlung und Aneignung von Wissen anerkannt wird«, ist das Defizit an Forschung über Führungen überraschend.<sup>25</sup> An anderer Stelle heißt es, dass während einer Führung »verschiedene pädagogisch-didaktische Ansätze (entdeckend, forschend, spielerisch) Anwendung finden«.<sup>26</sup>

Laut Specht handelt es sich bei Führungen um eine »an der BesucherIn [sic] orientierte Vermittlung von Wissen« beziehungsweise um »zeitlich und inhaltlich strukturierte Interaktionen[...], bei denen die Dauer sowie die Beziehung zwischen vermittelnden MuseumsführerInnen und Besuchenden, ihr Rollenverständnis, durch den musealen und sozio-kulturellen Kontext vorgegeben sind«.<sup>27</sup> Die Autorin verweist auf Thelma von Freymann, die von Seh-, Hör-, Geh- und Steherlebnissen der Teilnehmer:innen bei Führungen spricht.<sup>28</sup> Weiters merkt sie an, dass das ursprünglich rein monologische Format zunehmend dialogisch durchgeführt wird und verweist dabei unter anderem auf Christiane Schrubbbers' *Moderieren im Museum*.<sup>29</sup> Der Übergang zwischen Führung, Dialog und Gespräch ist demnach fließend, und es wer-

21 Schrubbbers 2013, S.224.

22 Schrubbbers 2013, S.225.

23 Schrubbbers 2013, S.225.

24 Specht 2016.

25 Specht 2016, S.1.

26 Specht 2016, S.3.

27 Specht 2016, S.2.

28 Freymann 1988/2004.

29 Schrubbbers 2013.

den auch »dialogisch-eigenaktive, sensorisch-haptische, selbstätig-eigenaktive, aushandelnd-reflexive oder gedanklich-vorstellende Dimensionen, also aktive bzw. partizipative – nicht nur rezeptiv aufnehmende – Anteile« in Führungen integriert.<sup>30</sup> Interessanterweise formuliert sie in Folge, dass Führungen durch handlungsorientierte Praxissequenzen »unterbrochen« werden, diese also nach ihrer Definition nicht Teil der Führungen sind. Specht geht auch auf die Rolle der Objekte ein, wenn sie diese als »Schlüssellemente« von Führungen bezeichnet.<sup>31</sup> Sie präzisiert weiter, dass Führungen neben dem Zeigen und Wahrnehmen hauptsächlich auf sprachlicher Interaktion beruhen. Bei Orts-, Themen- und Objektwechseln müssen die Vermittler:innen sprachlich oder durch Zeigen Übergänge und Überleitungen schaffen, damit die Teilnehmenden folgen können.

Fasst man nun alle diese Überlegungen zusammen, ergibt sich aus unserer Sicht folgende Definition für den musealen Kontext: Eine Führung ist ein Format der Vermittlung, das sich durch Kommunikation und das Geleiten von Menschen durch einen Raum mit Exponaten charakterisiert. Vermittler:innen lenken die Gruppe verbal und durch performative Gesten.<sup>32</sup> Mobile und stationäre Phasen wechseln einander ab. Die Vermittler:innen strukturieren die Interaktion inhaltlich, zeitlich räumlich und methodisch.

Ob diese Interaktion nun monologisch oder dialogisch, affirmativ oder kritisch, rezeptiv oder partizipativ, rein sprachlich oder handlungsorientiert ist, hängt von den während der Führung angewendeten Methoden ab. So gesehen lässt sich die Frage, ob es sich bei einer Führung um eine Methode handelt – aus Sicht der in diesem Buch angewendeten Definition einer Methode als das Wie, das Werkzeug und der variantenreiche Weg, um ein bestimmtes Vermittlungsziel zu erreichen – eindeutig mit ›nein‹ beantworten.

---

<sup>30</sup> Specht 2016, S.3.

<sup>31</sup> Camhi 2008.

<sup>32</sup> Die in einigen Definitionen angeführten, zeigenden Gesten sehen wir als monodirektionale nonverbale Kommunikation eher kritisch.

