

Zum *Inreach*: Eine Beziehungsgeschichte aus dem Bode-Museum

Katharina Bühler und Christine Gerbich¹

Museumsarbeit als Beziehungsarbeit

Mit dem lab.Bode wurde durch die Kulturstiftung des Bundes, der Leiterin der Abteilung Bildung und Kommunikation der Staatlichen Museen zu Berlin und dem Leiter des Bode-Museums ein bundesweites, fünfjähriges Projekt initiiert und mit einem Fördervolumen von 5,6 Millionen Euro ausgestattet. Das formulierte Ziel der Initiator*innen war es, sichtbar zu machen „was Vermittlungsarbeit an Museen auszeichnet und was sie bewirken kann. Die zweiteilige Initiative soll Veränderungsprozesse *in den Museen selbst* anstoßen, die geeignet sind, insbesondere junge Menschen anzusprechen.“² Durch das lab.Bode sollte also die Vermittlungsarbeit ins Zentrum der Museumspraxis gerückt und der Versuch unternommen werden, mittels der Einführung neuer Praktiken, die Relevanz des Museums und seiner Sammlungen für junge Menschen zu erhöhen. Damit wurde auch auf die Notwendigkeit hingewiesen, der Diversität junger Menschen mit einer diskriminierungskritischen Perspektive Rechnung zu tragen. Durch die obige Zielformulierung wurde zudem auf die Veränderungen des Museums und seinen Strukturen hingewiesen, die notwendig sind, um das Ziel – eine Relevanz des Museums für junge Menschen – zu erreichen.

Inreach war also als eine wichtige Dimension der Arbeit des lab.Bode formuliert. Wir verstehen unter *Inreach* innerinstitutionelle Lernprozesse, die professionelle Haltungen, Rollenverständnisse und Routinen hinterfragen, um traditionelle Grenzziehungen zwischen dem Innen und Außen von Institutionen aufzuweichen beziehungsweise fluider zu gestalten und so den kontinuierlichen Austausch zwischen Kulturarbeiter*innen und anderen gesellschaftlichen Akteur*innen über die Funktionen, Inhalte und Formate eines Museums zu befördern.³

Der folgende Text reflektiert über den *Inreach*-Prozess des lab.Bode aus der Perspektive von Vermittler*innen. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin für Bildung und Vermittlung und als Critical Friend des lab.Bode Teams für den Bereich *Inreach* haben sich die Autorinnen im Verlauf des Projekts immer wieder im lab.Bode Team getroffen und sich über Erfahrungen und Strategien ausgetauscht. Die Analyse möchte dementsprechend keinen Anspruch auf Neutralität erheben, aus der Perspektive anderer an der Beziehung beteiligter Personen wäre sie anders ausgefallen. Sie versteht sich als ein praxisbasierter Impuls für zukünftige Programme, die auf Veränderung zielen, die Macht-,

¹ Katharina Bühler war von 2016 bis 2021 wissenschaftliche Mitarbeiterin beim lab.Bode und dort für das Diskurs- und Volontariatsprogramm verantwortlich. Christine Gerbich ist Museumswissenschaftlerin und Teil des Centre for Anthropological Research on Museums and Heritage (CARMAH), das im Institut für Europäische Ethnologie der Humboldt-Universität zu Berlin in Zusammenarbeit mit dem Museum für Naturkunde Berlin und der Stiftung Preußischer Kulturbesitz im Rahmen des Forschungspreises für die Alexander von Humboldt-Professur von Sharon Macdonald eingerichtet wurde. Der Schwerpunkt ihrer Forschung ist auf Lernprozesse in Organisationen und die Zukunftsfähigkeiten von Museen gerichtet. Derzeit arbeitet sie an einer Museumsethnografie über das Museum für Islamische Kunst, das ebenfalls Teil der Staatlichen Museen zu Berlin ist. Sie hat das lab.Bode von Beginn an als kritische Freundin in Bezug auf den *Inreach*-Prozess begleitet.

² Hervorhebung durch die Autorinnen, Quelle:

https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/erbe_und_vermittlung/detail/labode.html (letzter Zugriff 22.11.21).

³ Siehe dazu auch Björnberg 2010 bzw. Kamel 2013.

Kommunikations- und Beziehungsdynamiken als zentrales Element von Transformationsprozessen zu berücksichtigen.

Wir reflektieren über den Inreach-Prozess im lab.Bode im Folgenden als eine Beziehungsgeschichte, in deren Zentrum ein komplexes Geflecht von Akteur*innen aus unterschiedlichen professionellen Feldern und Institutionen sowie ihre Leidenschaften in Bezug auf das Museum, seine Nutzer*innen und Sammlungen steht. Wir betrachten, wie durch die Einführung neuer Praktiken bestehende Infrastrukturen, Routinen und Haltungen in Frage gestellt und verändert wurden und beschäftigen uns mit den Herausforderungen, unerwarteten Ereignissen und Entwicklungen, die uns auf diesem Weg begegneten. Aus unserer Sicht lässt sich am Beispiel von lab.Bode die Positionierung von Vermittlungsarbeit innerhalb des Museumsgefüges exemplarisch sichtbar machen, die sich mit der Situation an vielen deutschen Museen vergleichen lässt.⁴ Außerdem macht es die Komplexität von innerinstitutionellen Veränderungs- und Lernprozessen sichtbar, die eine Verschiebung von Macht- und Rollenverhältnissen notwendig machen (und meist durch befristete Drittmittelprojekte initiiert werden sollen).

In Bezug auf derartige Prozesse wirft Michael Murawski eine grundsätzliche Frage auf: „What if love, above everything else, was the core value that steered the radical change needed in museums today?“ (Murawski 2021: 150–151). Diese Frage fokussiert den Kern musealer Arbeit: „Was tun wir?“, „Warum tun wir es?“ und vor allem „Wie tun wir es?“. Neben der Fachexpertise spielen demnach eigene Emotionen und Werte eine wichtige Rolle in den Auseinandersetzungen mit Lern- und Veränderungsprozessen und müssen integriert werden.

Mit Rückgriff auf bell hooks, Paulo Freire, Martin Luther King und andere stellt Murawski einmal mehr Werte wie Rationalismus, Effizienz und Exzellenzstreben in Frage und entwirft im Gegenzug ein Bild von Museen als Orte, in denen sich Liebe in Form von Gerechtigkeit, Gleichheit, Humanität und sozialer Verantwortung manifestiert. Was für einige wie ein romantisches Ideal einer heilen (Museums-)Welt klingen mag, findet seine Entsprechung bereits in kleineren und größeren Organisationen – Mike Murawski greift selbst auf die Vorbilder der Kelly Street Initiative in New York⁵ und die Tate Modern in London zurück, die Liebe bereits als zentralen Wert ihrer Arbeit beschrieben haben (Pringle 2014). Alle Museen, so sein Resümee, haben das Potenzial, aktiv die durch sie geschaffenen Unterdrückungsmechanismen zu zerschlagen und dadurch mehr Menschen zu erreichen.

Inspiziert von dieser Perspektive argumentieren wir in diesem Beitrag, dass die Aushandlung unterschiedlicher Leidenschaften eine wesentliche Dimension musealer Arbeit ist, die auf die Veränderung der Institution Museum gerichtet ist.

Theoretisch liegt unserem Beitrag ein Verständnis von Museen als relationale, dynamische und komplexe Gebilde zugrunde, die Teil größerer Netzwerke sind (Gosden et al 2007; Macdonald et al

⁴ lab.Bode war personell und finanziell außergewöhnlich gut ausgestattet. Dieser Aspekt ist nicht vergleichbar mit der Situation von Vermittlungsabteilungen anderer Häuser in Deutschland bzw. mit der Situation des Bode-Museums vor und nach Ende der Programmlaufzeit von lab.Bode. Vergleichbar sind hingegen der Status und die Rollenzuschreibung der Vermittlungsabteilung im Museumsgefüge.

⁵ <https://laundromatproject.org/kelly-street-collaborative/> (letzter Zugriff 22.11.21).

2018). Außerdem beziehen wir uns auf das organisationstheoretische Konzept der Praxisgemeinschaften, das Lernen als Praxis konzeptualisiert, die unabhängig von disziplinären oder formalen Grenzen ist. Praxisgemeinschaften definieren sich durch drei Eigenschaften: Ihre Mitglieder teilen ein Interesse oder eine Leidenschaft für ein bestimmtes Problem oder Thema. Im Verlauf ihrer gemeinsamen Praxis entwickeln sie Denkstile, Routinen und bestimmte Jargons, die sich in den von ihnen entwickelten Materialien und Produkten manifestieren. Indem sie Kompetenzen, Werte und Regeln aushandeln, die als relevant für ihre Gruppe angesehen werden, entwickeln sie eine Gemeinschaft, mit der sich ihre Mitglieder identifizieren (Lave & Wenger 1991; Wenger 1999). Das Netzwerk eines Museums besteht aus vielen solcher Praxisgemeinschaften, deren Peripherien sich teilweise überlappen und die so ein komplexes soziales Lernsystem bilden.

Die folgenden Reflexionen spiegeln unsere Erfahrungen als Mitarbeiter*innen des lab.Bode wider. Unsere Darstellung greift auf ethnografische Feldnotizen, Gesprächsprotokolle, persönliche Erinnerungen und Dokumente zurück, die wir im Verlauf des Projekts gesammelt haben. Diese subjektive Perspektive wird ergänzt durch Perspektiven von Kolleg*innen⁶ aus dem Bode-Museum und den Programminiator*innen, die wir im Rahmen von Gesprächen beziehungsweise während öffentlicher Veranstaltungen erhoben haben.

Das erste Mal

Am 6. September 2017 stemmt sich die Kritische Freundin gegen die schwere, hölzerne Eingangstür des Bode-Museums. Sie durchquert die leere Große Kuppelhalle, geht an der Reiterstatue des Großen Kurfürsten vorbei und steigt eine breite Marmortreppe nach oben. Das Projektteam des lab.Bode hat sie engagiert, um gemeinsam über den Inreach-Prozess zu reflektieren. Noch verfügen die Mitarbeiter*innen nicht über eigene Räumlichkeiten im Museum, daher findet das erste Treffen in einer ruhigen Ecke des Cafés statt.

Auf die Vorstellungsrunde folgt sofort eine lange und engagierte Diskussion. Nach den ersten Wochen brennen den Vermittler*innen viele Fragen unter den Nägeln: Wie können wir die Grundsätze unserer Arbeit an das Museumsteam vermitteln? Welche Formate eignen sich, um kontroverse Fragen zu diskutieren, wie etwa die, wem das Museum gehört? Und vor allem: wie tun wir das, angesichts des hohen Zeitaufwands, den unsere anderen Aufgaben erfordern?⁷

Es ist das erste Mal in der Geschichte des Bode-Museums, das sich eine größere Gruppe langfristig mit Vermittlungsarbeit im Museum beschäftigt. Vor Projektbeginn war professionelle Vermittlungsarbeit dort nur mit einer halben wissenschaftlichen Mitarbeiter*innenstelle ausgestattet. Nun stehen drei volle wissenschaftliche Mitarbeiter*innenstellen zur Verfügung, eine kaufmännische Projektleitung sowie zwei Assistenzstellen, die sich sowohl ideell als auch räumlich ausbreiten werden und deren Auftrag es ist, neue Beziehungen zwischen dem Museum und seinen Umwelten anzubahnen.

Mit dem lab.Bode beginnt im Museum ein neues Leben. Es verursacht Unruhe. Büroräume werden umgeräumt, das neue Team beansprucht Mitsprache bei den internen Planungen, Ausstellungsräume sollen umfunktioniert werden. Durch die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen werden vermutlich mehr Menschen als bisher ins Museum kommen. In gemeinsamen Sitzungen wird deutlich, dass das bei Teilen der Belegschaft Gefühle von Unsicherheit und Stress verursacht. Sie formulieren ihre

⁶ Der Begriff Kolleg*innen bezieht sich im Folgenden auf die Mitarbeitenden des Bode-Museums, die nicht Teil des Projektteams waren.

⁷ Feldnotiz von Christine Gerbich, 6.9.2017.

Sorgen: Was genau wird geschehen? Wie laut wird es werden? Werden die Jugendlichen das Stammpublikum stören? Werden die Exponate gefährdet sein? „Hausintern gibt es von manchen den Vorwurf, das Projekt habe nichts mit dem Bode-Museum zu tun und es gebe ein mangelndes Interesse an den Exponaten,“ berichten die Vermittler*innen⁸. Das Projekt, das aus Sicht des lab.Bode-Teams auch für das Bode-Museum eine Chance darstellt, seine Ausstellungsräume zu einem Ort lebendiger Auseinandersetzungen werden zu lassen, stoße nicht bei allen auf Gegenliebe.

Das Beziehungsgeflecht

Das lab.Bode ist der Knotenpunkt eines neuen Beziehungsgeflechts, zu dem neben dem Museumsteam inklusive den lab.Bode-Mitarbeiter*innen weitere externe Akteur*innen gehören, die sich von dem Projekt eine „Stärkung“ von Vermittlungspraktiken über das Museum hinaus versprechen.

Für die Verantwortlichen der Kulturstiftung des Bundes (KSB), die das Projekt finanziert, nimmt das lab.Bode den Stellenwert eines Leuchtturmprojekts ein. Sie beschreiben das Bode-Museum als „Base“, das durch seine Schulkooperationen und ein Volontariats- und Diskursprogramm bundesweite Debatten anstößt und darüber auch Wirksamkeit in anderen Museen entfaltet. Das international renommierte Bode-Museum ist als Beispiel besonders geeignet, weil es wie viele Museen „einem jüngeren Publikum allerdings wenig vertraut“ ist und die Vermittlung seiner Sammlungen als „sehr voraussetzungsvoll scheint“. Die KSB formuliert die Erwartung, dass die „Aufgaben der Vermittlung im Bode-Museum künftig in alle Arbeitsabläufe wirksam integriert werden – von der Pforte über die Kurator/innen bis zum Direktorium.“⁹

Die Leitung der Abteilung Bildung, Vermittlung und Besucherdienste reflektiert über das Projekt als Chance, einen „Möglichkeitsraum“¹⁰ zu schaffen und dadurch die Position von Vermittlungsarbeit innerhalb der Staatlichen Museen insgesamt zu stärken. Das Projekt wird als eine Art Satellit der Abteilung im Bode-Museum installiert. Faktisch befinden sich die Arbeitsräume des Projekts im Museumsgebäude, formal sind die Mitarbeiter*innen jedoch nicht der Museumsleitung, sondern der Leitung der Bildungsabteilung unterstellt. Dies gewährt ihnen eine gewisse Unabhängigkeit von innermusealen Entscheidungsstrukturen und gibt ihnen mehr Eigenständigkeit bei der Auswahl der Themen und der Wahl der Vermittlungsformate, die dann mit der Museumsleitung abgestimmt werden.

Die Museumsleitung möchte durch das Projekt vor allem das Interesse jüngerer Menschen an den „traditionsreichen“ Sammlungen wecken und dadurch die Besucher*innenstrukturen des Museums, das bislang „hauptsächlich das Bildungsbürgertum“ erreicht, verändern.¹¹ Beziehungen mit der Stadtgesellschaft sollen aufgebaut und gepflegt werden, und das Museum zu einem Ort werden, der für Mitglieder einer offenen und toleranten Gesellschaft identitätsstiftend wirken kann.

⁸ Ebd.

⁹ Quelle: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/erbe_und_vermittlung/detail/labode.html (letzter Zugriff 9.11.21).

¹⁰ So Heike Kropff, Leiterin der Abteilung Bildung und Kommunikation der Staatlichen Museen während der Diskursveranstaltung „Was bleibt“ am 22.4.21, online unter: <https://www.lab-bode.de/lab.bode/veranstaltungskalender/was-bleibt/> (letzter Zugriff 9.11.21).

¹¹ So Julien Chapuis, Direktor des Bode-Museums, während der Diskursveranstaltung „Was bleibt“ am 22.4.21, <https://www.lab-bode.de/lab.bode/veranstaltungskalender/was-bleibt/> (letzter Zugriff 9.11.21)

Im Verlauf des Projekts wird sich dieses Beziehungsgeflecht noch durch Schüler*innen, Lehrer*innen und Sozialarbeiter*innen der neun Partnerschulen erweitern, die sich vom Projekt interessante Formen des Lernens erhoffen. Des Weiteren gehören dazu die Volontär*innen der 23 Partnermuseen und andere Kulturarbeiter*innen aus Wissenschaft und Praxis in Deutschland. Für sie dient das Projekt als Plattform für den professionellen Austausch.

Für das neu zusammengestellte Team stellt das Projekt die Chance dar, über einen längeren Zeitraum hinweg gemeinsam seine Visionen von kritischer Vermittlungsarbeit mit Gegenwartsbezug umzusetzen. Sie teilen von Beginn an grundsätzliche Haltungen und Interessen in Bezug auf die sozialen und politischen Funktionen von Vermittlungsarbeit; die ersten Monate, so eine der Mitarbeiter*innen, dienen jedoch der Konkretisierung von Zielen und dem Zusammenwachsen als Team: „Es hat eine Weile gedauert, bis wir vollständig besetzt waren und das war zu Beginn ein Problem, weil wir viel machen sollten. Der Druck am Anfang war enorm. Und es war ja nichts da. Es gab ein Papier, da stand drauf: Programmsäule 1,2,3. Es gab keine Partnermuseen, keine Partnerschulen. Wir mussten erstmal alles entwickeln und herausfinden, wer von den Programmpartner*innen was von uns will und was wir selbst genau wollen. Wir mussten erstmal eine gemeinsame Haltung entwickeln. Und gleichzeitig war der Gestaltungsspielraum riesig.“¹²

Widersprüchliche Leidenschaften

Im Konzept des Projekts wird das Anliegen formuliert, Vermittlungsarbeit zu „stärken“; es bleibt aber bezüglich der konkreten Umsetzung des Inreach-Prozesses und der Verantwortlichkeiten für diese Beziehungsarbeit innerhalb des Museums offen.

Das lab.Bode-Team steht vor einem Dilemma: Durch die Konstruktion des Projekts als ‚Satellit‘ der Bildungsabteilung ist ihre Position mit Machtbefugnissen ausgestattet, die sie formal unabhängig machen von Entscheidungen des Museums. Im Alltag sind sie jedoch nicht nur auf die Infrastrukturen des Museums angewiesen. Um ihre Arbeit nach „innen“ wirksam werden zu lassen, sind sie auch auf den Wissens- und Erfahrungsaustausch mit der Belegschaft angewiesen und deren Bereitschaft, sich mit neuen Sicht- und Herangehensweisen auseinanderzusetzen und diese in bestehende Routinen und Entscheidungsprozesse zu integrieren.

In der Praxis besteht die Herausforderung zunächst darin, Räume zu erobern und Gesprächsgelegenheiten zu schaffen: „Um ehrlich zu sein, fühlte sich der Beginn nicht an wie Liebe auf den ersten Blick. [...] Wir wurden lauwarm empfangen. Im gemeinsamen Haus war kein Platz für uns vorgesehen, wir hatten eher den Eindruck, uns den erst erkämpfen zu müssen. Unser Eindruck war, dass das Museumsteam nicht ausreichend darüber informiert war, dass wir kommen und was sie konkret erwartet. Sie waren also eher zurückhaltend. Ein Austausch ist eigentlich nur während größerer Teamsitzungen möglich, aber dadurch konnte man wenig darüber lernen, was die Kolleg*innen so in ihrer täglichen Arbeit bewegt.“¹³ Im Nachhinein bestätigt eine Kuratorin diesen Eindruck im persönlichen Gespräch: „Ich hätte gerne konkretere Informationen gehabt und einen

¹² Feldnotiz während eines Gesprächs mit einer lab.Bode-Mitarbeiterin am 12.11.2020, Christine Gerbich.

¹³ Feldnotiz während Gesprächen mit einer lab.Bode-Mitarbeiterin am 2.11.2020, Christine Gerbich.

Austausch darüber, welchen Effekt die Arbeit des lab.Bode-Teams auf meine eigene Arbeit haben würde. Hätte ich das im Vorhinein gewusst, dann hätte ich auch gern Ressourcen bereitgestellt.“¹⁴

Im Bode-Museum treffen zwei Praxisgemeinschaften aufeinander, deren Arbeit von unterschiedlichen, teilweise auch widersprüchlichen Leidenschaften in Bezug auf die Potentiale der Sammlungen, die Funktionen musealer Vermittlungsarbeit und die Rolle der Nutzer*innen geprägt sind.¹⁵ Dies wird im Rahmen einer Befragung sichtbar, die das lab.Bode-Team Anfang 2017 initiiert, um gemeinsam für ein didaktisches Material relevante Themen für die Vermittlungsarbeit zu identifizieren.¹⁶

Die Mehrheit der Kurator*innen aus dem Museum versteht das Museum als „Wissensspeicher“¹⁷. Ihre Leidenschaft gilt den Sammlungen und ihrer Forschung. Sie möchten ihr Wissen nutzen, um „Prozesse des Kulturtransfers“ darzustellen und damit beispielsweise Möglichkeiten schaffen, „Gemeinsamkeiten zu entdecken und sich heimisch zu fühlen“. Aus ihrer Perspektive kann das Museum damit „wertstiftend“ wirken und zur „Überwindung von Distanz“ beitragen. Innerhalb des Museumsteams dominiert die Vorstellung von Lernen als Erwerb des durch Expert*innen generierten Wissens. Sie schlagen Vermittlungsformate wie zum Beispiel Rollenspiele vor, die auf der Idee des entdeckenden Lernens (Bruner 1961) basieren.

Im Verlauf mehrerer Gespräche lernen die Vermittler*innen, dass einige Kolleg*innen eine Hierarchie zwischen „Besucher*innen“ und „Schüler*innen“ konstruieren, obwohl letztere zahlenmäßig eine große Gruppe von Nutzer*innen darstellen und auch als solche erstgenommen werden möchten. Einige der Sammlungsspezialist*innen sind davon überzeugt, die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Besucher*innen bereits zu kennen und diese „bedienen“ zu können. Das lab.Bode-Team stellt diese Sichtweise in Frage und rät außerdem dazu, auch die Personen in den Blick zu nehmen, die das Museum nicht nutzen. Eine systematische (Nicht-)Nutzer*innenforschung führt das Museum nicht durch. Die Befragung und Gespräche zeigen, dass die Leidenschaft der Arbeit der Kolleg*innen den Objekten und deren Bewahrung, Erforschung und Präsentation gilt, sie bilden den Ausgangspunkt ihrer Museumspraxis.

Das Herz des lab.Bode-Teams schlägt für die Nutzer*innen. Ausgangspunkt ihrer Praxis sind die Lebenswelten und „der Wissensdurst der Schüler*innen“. Sie schließen die Herangehensweise der Kurator*innen nicht aus, aber: „Wenn es *für die Schüler*innen* wichtig ist, Infos über die Objekte zu kriegen, dann sollten sie die auch kriegen können, aber das steht für mich nicht im Vordergrund. [...] Uns geht es nicht um ein ‚entweder informieren oder sich kritisch auseinandersetzen‘, sondern um ein ‚und‘, darum, sich zu öffnen und den Schüler*innen zu vermitteln, dass im Museum auch Raum für *ihre* Fragen ist.“ Sie definieren das Museum als „Ort des kulturellen Nachdenkens“, der „kulturellen Teilhabe“. Ihr Ziel ist es, durch Vermittlungsarbeit den „Wissensspeicher“ Museum und die

¹⁴ Zitat aus einem gemeinsamen Reflexionsgespräch zwischen einer Kuratorin aus dem Bode Museum und zwei lab.Bode Mitarbeiter*innen am 20.12.2020

¹⁵ Wir haben das vorausgegangene Zitat ausgewählt, weil es die Eindrücke mehrere Personen widerspiegelt. An dieser Stelle möchten wir jedoch auch auf die große Heterogenität innerhalb der Praxisgemeinschaft des Museums in Bezug auf die Einstellung zum Zusammenspiel zwischen vermittlerischen und kuratorischen Praktiken hinweisen.

¹⁶ Im Zuge der Entwicklung des sogenannten Themenfächers hat das lab.Bode-Team einen Fragebogen entwickelt, um die Zugänge zur Sammlung bei verschiedenen Interessensgruppen abzufragen. Die Befragung wurde mit den Sammlungsverantwortlichen des Bode-Museums, Kunstvermittler*innen, Schüler*innen und Lehrer*innen durchgeführt. Mehr dazu hier:

<https://www.lab-bode-pool.de/de/t/museum-bewegen/gesellschaftlich-relevant-sein/lab-bode-themenfaecher/> (letzter Zugriff 22.11.21).

¹⁷ Die Zitate aus diesem Absatz stammen aus den Fragebögen zum Themenfächer, siehe vorherige Fußnote.

Deutungshoheit von Museumsspezialist*innen hinterfragbar zu machen. Durch Ansätze wie „sehen lernen“ oder „Objekte anders befragen“ möchten sie Gelegenheiten schaffen, um „aus gelernten Rollen auszubrechen“ und eine „eigene Haltung“ zu entwickeln. Ihre Arbeit basiert auf Ansätzen des Konstruktivismus (z. B. Vygotsky 1978) und der kritischen Pädagogik (z. B. Freire 1970).

Die Kommunikation über unterschiedliche Ideen und Erwartungen an die Vermittlungsarbeit und die Aushandlung von Zuständigkeiten und Machtbefugnissen ist wichtig für das lab.Bode, um Handlungsspielräume abzustecken. Diese Prozesse rauben viel Zeit. Im Unterschied zum lab.Bode Team ist das Team der Sammlungsspezialist*innen jedoch keinem Rechtfertigungsdruck ausgesetzt. Während eines Treffens diskutieren die Vermittler*innen darüber, dass dadurch ein Machtgefälle entsteht: „Wir sind immer diejenigen, die unsere Arbeit verteidigen und erklären müssen, während die Arbeit der Kurator*innen immer schon legitimiert ist.“

Rückzug

Die lab.Bode-Mitarbeiter*innen hinterfragen immer stärker ihre Möglichkeiten, den Inreach-Prozess nachhaltig zu beeinflussen. Zwar begreifen sie das Projekt nach wie vor als Chance, Vermittlung als gleichwertige professionelle Praxis im Bode-Museum zu etablieren. Andererseits sind im Verlauf des Projekts noch weitere Unterschiede und Unstimmigkeiten zutage getreten, die sie daran zweifeln lassen, dass das befristete Projekt ausreicht, um konstruktive und nachhaltige Lösungen auszuhandeln.¹⁸ „Es gab einige schlimme Momente,“ erinnert sich eine Mitarbeiter*in des lab.Bode: „Wir konnten und sollten zum Beispiel über die Räume verfügen, aber gleichzeitig wurde uns gespiegelt, dass unsere Art das Museum zu denken in krasssem Widerspruch zu dem stand, was die Kolleg*innen kannten. Wir waren Unruhestifterinnen: Es gab auf einmal Musik und Performances, es war laut, die Diskursveranstaltungen stellten die bisherige Arbeit in Frage. Sowa ‚gehörte‘ sich im Museum nicht.“ Bis auf wenige Ausnahmen nehmen die Mitglieder des Museumsteams nicht die Möglichkeit wahr, sich über das Diskursprogramm, zu dem renommierte Kulturarbeiter*innen eingeladen werden, gemeinsam in Bezug auf Vermittlung zu informieren und zu diesen Anlässen gemeinsam in die Diskussion zu gehen.¹⁹

Die zunehmenden Konflikte über praktische Vorgehensweisen, inhaltliche Verständigungsschwierigkeiten sowie Gefühle von Zurückweisung und mangelnder Wertschätzung führen zu Beziehungsstress. Im Nachhinein reflektiert eine der Vermittler*innen: „Es gab auf allen Seiten das Gefühl, übergangen zu werden. Klar war es das Ziel etwas Neues zu machen. Aber es geht ja auch immer darum, wer Verantwortung für das übernimmt, was dann passiert.“²⁰

Das lab.Bode-Team hinterfragt wie sinnvoll es ist, kollegiale Beziehungen aufzubauen und gemeinsame Praktiken zu entwickeln, die qua der begrenzten Projektlaufzeit nicht für die Ewigkeit gemacht sind. Sie vermuten, dass ihnen aufgrund ihrer vermittlerischen Fähigkeiten die Verantwortung für die Beziehungsarbeit im Change-Prozess zugeschrieben wird. Immer wieder geht es für die Vermittler*innen besonders um zwei Fragen: „Warum sollen eigentlich wir die Veränderung

¹⁸ Feldnotiz von Christine Gerbich während eines Reflexionstreffens, 22.2.2018.

¹⁹ Feldnotiz von Christine Gerbich während eines Reflexionstreffens, 4.12.2020.

²⁰ Ebd.

anstoßen? Das Projekt ist doch eigentlich ein großes Geschenk fürs Museum!“ Und „Können wir überhaupt einen Prozess steuern, bei dem wir ja selbst eine der Konfliktparteien sind?“²¹

Auf dem großzügig geförderten Projekt lastet der Druck, Ergebnisse öffentlich sichtbar zu machen. Die Aushandlung interner Konflikte ist kompliziert und kräftezehrend. Im Rahmen eines Projekts, das bundesweite Strahlkraft entfalten soll, sind zaghafte Veränderungen und Erfolge, die für Außenstehende kaum nachvollziehbar sind, schwer zu kommunizieren.

Die lab.Bode-Mitarbeiter*innen, die an der Unterstützung und dem Interesse der Kolleg*innen zweifeln, ziehen sich zurück. Sie verwenden nun alle Energien, um Netzwerke weiter auszubauen und die geplanten Projekte umzusetzen: „Es gab ja genug zu tun. Und die Möglichkeit zu nutzen, sich ganz auf die eigenen Aufgaben zu konzentrieren lag nahe.“ Es gab durch die finanzielle Ausstattung die einzigartige Chance, groß zu denken. „Wir konnten Ideen schmieden und an den finanziellen Ressourcen scheiterten sie nicht. Wir konnten externe Perspektiven einladen und angemessen honorieren, wir konnten Vermittlungsräume gestalten und die Projektarbeit professionell dokumentieren, wir konnten auf die Bedürfnisse und Ideen der Schüler*innen reagieren und bemühten uns die Expert*innen einzuladen und die Umgebung zu schaffen, die es für ihre Anliegen brauchte.“²²

Annäherungen

Etwa in der Mitte des Projekts, nachdem Kontakte mit Schulen etabliert und das Volontariats- und Diskursprogramm aus den Angeln gehoben waren, geht es nun im Projekt wieder stärker um die Arbeit mit den Sammlungen. Aufgrund der Entscheidungsfreiheiten des lab.Bode hat sich das Machtgefüge in der Beziehung zwischen den beiden Praxisgemeinschaften etwas verschoben. Vor lab.Bode war Vermittlung den kuratorischen Entscheidungen nachgeschaltet. Nun sind es die Sammlungsspezialist*innen, die stärker in konzeptionelle Prozesse miteinbezogen werden möchten. In individuellen Gesprächen und in Teamsitzungen formulieren sie wiederholt ihren Unmut darüber, nicht in die Entwicklung der Vermittlungskonzepte involviert zu werden, sondern lediglich punktuell ihr Wissen beisteuern zu können. „Unser Gefühl ist, dass einzelne sich entmachtet, zum Brainpool degradiert fühlen. Sie liefern Wissen. Wir machen dann was damit. So sieht ja arbeiten auf Augenhöhe auch nicht aus.“²³

Die Kulturstiftung des Bundes erklärt sich bereit, Mittel für eine externe Beratung zur Verfügung zu stellen, die allerdings weniger hilfreich ist als gedacht. Vergangene, gescheiterte Beratungsprozesse aus der Zeit vor lab.Bode sorgen für einen vorbehaltsvollen Prozessstart. Und auch die mittlerweile gewachsenen Spannungen, machen eigentlich einen grundsätzlicheren Austausch notwendig, doch dafür müssten alle Ressourcen bereitstellen, für die eine gemeinsame Priorisierung für dieses Anliegen nötig wäre. Diese Gemeinsamkeit gibt es nicht und so navigiert der Beratungsprozess sehr schnell auf den kleinsten gemeinsamen Nenner, kurzfristige Lösungsvorschläge werden erarbeitet und Diskussionen über grundsätzlichere Fragen bleiben aus. Der Prozess wird schließlich abgebrochen.

Die Vermittler*innen reflektieren, wie eine erneute Annäherung gelingen kann. Sie schätzen die Expertise der Sammlungsspezialist*innen und möchten wieder mehr Energie für die Beziehungsarbeit

²¹ Feldnotiz von Christine Gerbich während eines Reflexionstreffens, 22.2.2018.

²² Feldnotiz von Christine Gerbich während eines Reflexionstreffens, 4.12.2020

²³ Feldnotiz von Christine Gerbich während eines Reflexionstreffens, 5.8.2019.

aufbringen. Eine ihrer Einsichten ist: „Auch wir müssen über unseren Schatten springen. Auch wir müssen aus unserer Blase heraustreten. Wenn wir in unseren Grenzen agieren, ist das nicht nachhaltig. Die Frage ist nur, wie kommen wir zueinander, wie können wir Konflikte bearbeiten, ohne die eine Position gegen die andere auszuspielen?“²⁴

Über verschiedene Positionen und Veränderungen zu diskutieren hat sich als wenig erfolgreich herausgestellt. Die Vermittler*innen beschließen daher, den eingangs skizzierten Ansatz des Teamlernens in Praxisgemeinschaften zu erproben. Jeweils ein*e Mitarbeiter*in macht sich auf den Weg, um gemeinsam mit einem*r Kolleg*in aus dem Museum ein kleines Projekt mit übersichtlichen und klar definierten Zielen durchzuführen. Die Idee ist, im Verlauf der Praxis Unterschiede und Gemeinsamkeiten gemeinsam auszuloten.

Zu den Kleinstprojekten gehören Ausstellungsgespräche, die gemeinsame Teilnahme an der Jury für einen Ideenwettbewerb und die Beteiligung an verschiedenen Vermittlungsprojekten. So betrachten im Rahmen des 2019 realisierten Projekts „Haltung zeigen“²⁵ Sammlungsspezialist*innen und Vermittler*innen ausgewählte Objekte und entwickeln gemeinsam Ideen für deren Interpretation. Das gemeinsame Tun wird von beiden Seiten als „bereichernd“ empfunden, die jeweiligen professionellen Perspektiven ergänzen sich. Es sind zarte Bande, die hier geknüpft werden. Dazu gehört auch, dass ein Großteil der Projekte nur durch die enorme Unterstützung der Kolleg*innen realisierbar ist, wie zum Beispiel eine 2020 von Kindern kuratierte Ausstellung mit Werken aus der Sammlung²⁶. Hier unterstützen insbesondere Kolleg*innen aus der Restaurierung und der Sammlungsverwaltung und werden zu einem wichtigen Teil des Projekts, sie treten in Dialog mit den Schüler*innen und prägen das Projekt mit. Einige der Kurator*innen äußern ihre Anerkennung für das Ausstellungsformat und dessen Gestaltung. Darüber hinaus zeigt die lab.Bode-Ausstellung²⁷, in der während des lab.Bode-Finales 2021 Projektergebnisse und Einblicke in Prozesse aus fünf Jahren Programmlaufzeit im Sammlungsrundgang gezeigt werden, die Bereitschaft und Offenheit der Kolleg*innen der Vermittlung und den Schüler*innen-Stimmen eine Sichtbarkeit zu geben. Einige der Praxisgemeinschaften können also als erste Annäherungen begriffen werden, die ein Ausgangspunkt für weitere Gemeinschaftsprojekte sein können.

Die Scheidung

Das lab.Bode hat die professionelle Vermittlungsarbeit in Deutschland gestärkt: Sein Diskursprogramm hat unterschiedliche Dimensionen des Feldes kritisch beleuchtet, das Volontariatsprogramm hat die nächste Generation von Vermittler*innen auf Herausforderungen der Zukunft vorbereitet, mit dem lab.Bode-Pool ist ein nachhaltiges, digital verfügbares Werkzeug entstanden, Schüler*innen berichten auf der Homepage begeistert von ihren Erfahrungen. Der „Palast“ (wie ein*e Schüler*in das Bode-

²⁴ Ebd.

²⁵ Mehr Informationen zum Projekt „Haltung zeigen“ finden Sie hier:

<https://www.lab-bode-pool.de/de/t/museum-bewegen/gesellschaftlich-relevant-sein/haltung-zeigen/> (letzter Zugriff 22.11.21).

²⁶ Mehr Informationen zum Ausstellungsprojekt gibt es hier:

<https://www.lab-bode-pool.de/de/t/mitbestimmung-verwirklichen/teilhabe-ermoeglichen/lebewesen-die-mal-keine-menschen-sind-kinder-kuratieren-im-bode-museum/> (letzter Zugriff 22.11.21).

²⁷ <https://www.lab-bode-pool.de/de/t/raeume-schaffen/raum-einnehmen/der-museumsraum-als-interventionsraum-die-lab-bode-ausstellung/> (letzter Zugriff 27.4.22)

Museum beschreibt) war für fünf Jahre ein Ort des kreativen Lernens und der Auseinandersetzung. Entgegen den anfänglichen Befürchtungen sind die Objekte unversehrt geblieben, und die Stille ist nicht dem Chaos, sondern einer lebendigen Unruhe gewichen.

Das lab.Bode könnte also ein Leuchtturmprojekt sein, wäre da nicht ein kleines Problem: Am 31.12.2021 endet das mit 5,6 Millionen Euro dotierte Projekt. Damit wird auch das lab.Bode-Team nicht mehr vor Ort sein. Die von ihnen geschaffenen Vermittlungsräume und Netzwerke wie der Jugendbeirat²⁸ und etablierte Vermittlungsformate sollen erhalten werden. Ob das gelingt, bleibt abzuwarten. Wenn niemand Einspruch erhebt, können Räume schnell wieder in ihren Ursprungszustand zurückverwandelt werden. Fragile, auf Vertrauen gebaute Netzwerke lassen sich schwer von Personen entkoppeln. Verschwinden werden auch die zarten Bande, die zwischen Vermittler*innen und Sammlungsspezialist*innen im Bode-Museum geknüpft wurden.

In unserem Beitrag haben wir die Geschichte einer Beziehung nachgezeichnet, die als arrangierte Partnerschaft auf Zeit begann und in deren Verlauf widersprüchliche Leidenschaften verhandelt wurden. Was lässt sich daraus für die Umsetzung von Inreach-Prozessen in der Zukunft lernen?

Erstens: Voraussetzung für erfolgreiche Inreach-Prozesse ist die Entwicklung einer gemeinsamen Motivation bei allen Beteiligten, die von den Veränderungsprozessen berührt werden. Dafür muss es von Anfang an einen Kommunikations- und Aushandlungsraum geben. Im Rahmen des lab.Bode wurde eine innerinstitutionelle Machtverschiebung zwar anvisiert, allerdings ohne Mitsprache der Kolleg*innen vor Ort. Eine Konsequenz dieses Versäumnisses war, dass das lab.Bode-Team sich mit Unsicherheiten bezüglich der zu erwartenden Veränderungen („Unruhe“, „Chaos“, Sorge für die Objekte) konfrontiert sah, die die Beziehungsarbeit erschwerten.

Zweitens: Konflikte sind wichtiger und notwendiger Bestandteil für die Beziehungspflege, da durch sie die unterschiedlichen ‚Leidenschaften‘ der beteiligten Akteur*innen in Hinblick auf die Rolle und Funktionen eines Museums sichtbar und verhandelbar werden.

Drittens: Die Arbeit, die für das Management solcher Konflikte notwendig ist, erfordert ein hohes Maß an Zeit und an Kommunikations-, Organisations- und Verhandlungskompetenz. Aus unserer Sicht bedarf es Positionen, die mit den Macht- und Handlungsbefugnissen ausgestattet sind, um derartige Prozesse kontinuierlich zu moderieren. Wer Inreach-Prozesse nachhaltig gestalten möchte, muss dies zukünftig bei der Budget- und Ressourcenplanung bedenken.

Viertens: Inreach-Prozesse sind Lernprozesse, an denen Mitglieder verschiedener Praxisgemeinschaften beteiligt sind. Dieses Lernen geschieht langsam und situativ und bedarf daher Zeit, Räume und Gelegenheiten, um die Potenziale von Museen sowohl als „Wissensspeicher“ als auch als „Orte des kulturellen Nachdenkens“ und der kritischen Auseinandersetzung zu entfalten. Es bedarf einer systematischen und transparenten Reflexion dieser Prozesse mit allen Beteiligten. Dies ist auch sinnvoll, um Gelegenheiten für das Lernen über institutionelle Grenzen hinaus zu schaffen.

Fünftens: Auch wenn Vermittler*innen aufgrund ihrer professionellen Fähigkeiten für die Umsetzung von Inreach-Prozessen besonders prädestiniert erscheinen, liegen diese in der Verantwortung der Leitung beziehungsweise des Personenkreises, dessen Arbeit von den Veränderungsprozessen berührt wird. Von ihren persönlichen Haltungen und professionellen Motivationen hängt es ab, ob Liebe – im Sinne einer Abkehr von diskriminierenden Praktiken, die zu Ausschluss und Verletzungen von

²⁸ Mehr Infos zum Jugendbeirat der Staatlichen Museen zu Berlin gibt es hier: <https://www.lab-bode-pool.de/de/t/mitbestimmung-verwirklichen/von-jugendlichen-lernen/> (letzter Zugriff 22.11.21).

Menschen führen – zu einem Wert wird, durch den die Potenziale von Museen in pluralen Gesellschaften voll ausgeschöpft werden können.

Literatur:

Björnberg, Göran (2010): Is it time to talk about inreach? In: The Zone (Hg.): A blog about method and exhibition. Online unter: <http://zonereflection.blogspot.com/2010/03/is-it-time-to-talk-about-inreach.html> (letzter Zugriff 13.6.2021).

Bruner, Jerome S. (1961): The act of discovery. Harvard educational review.

Freire, Paulo (1970): Pedagogy of the oppressed. New York: The Seabury Press.

Gosden, Chris; Larson, Frances; Petch, Alison (2007): Knowing things: exploring the collections at the Pitt Rivers Museum. 1884–1945. Oxford: Oxford University Press.

Kamel, Susan (2013): Gedanken zur Langstrumpfizierung musealer Arbeit. Oder: Was sich aus der Laborausstellung „NeuZugänge“ lernen lässt. In: Lorraine Bluche, Christine Gerbich, Susan Kamel, Susanne Lanwerd und Frauke Miera (Hg.): NeuZugänge. Museen, Sammlungen und Migration. Eine Laborausstellung. Berlin, Bielefeld: transcript.

Lave, Jean; Wenger, Etienne (1991): Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.

Macdonald, Sharon; Gerbich, Christine; Oswald, Margareta von (2018): No museum is an island: Ethnography beyond methodological containerism. In: Museum and Society 16 (2), 138–156.

Murawski, Michael (2021): Museums as agents of change: a guide to becoming a change maker. Lanham: Rowman & Littlefield.

Pringle, Emily (2014): Art Practice, Learning and Love: Collaboration in Challenging Times. Tate Research Publication. Online unter: <https://www.tate.org.uk/research/research-centres/tate-research-centre-learning/working-papers/art-practice-learning-love/> (letzter Zugriff 8.10.2021).

Vygotsky, Lev S. (1978): Mind in society: Development of higher psychological processes. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wenger, Etienne (1999): Communities of practice. Learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press.