

## Tagung – Vernetzung als Erfolgsgeheimnis?

18. Oktober 2019, Dreiländermuseum Lörrach

*Tagungsbericht von Silke Höllmüller und Jan Merk*

Vernetzung ist ein „Zauberwort“ – für Akteure der Museums- und Kulturszene ebenso wie für die Politik. Sie bietet die Chance, die Qualität der Arbeit zu verbessern, neue Zielgruppen zu gewinnen, Synergien zu nutzen und Menschen partizipativ zu beteiligen. Doch sind Netzwerke immer ein Erfolgsgeheimnis? Kritisch gefragt: Wenn Hindernisse zu groß werden, wann kippt die Abwägung, die Kosten-Nutzen-Frage, zu Ungunsten von Netzwerkarbeit? Wo liegen Schwierigkeiten und Grenzen? Wann muss man konstatieren: Momentan ist es nicht der richtige Zeitpunkt für ein Netzwerk? Und wann: Ein Netzwerk wäre zwar passend, lässt sich aber einfach nicht realisieren?

Oder andersherum: Welche Bedingungen ermöglichen überhaupt erst Kooperationen und Vernetzungen zwischen Museen und weiteren Institutionen oder können sie entscheidend befördern? Wie können die einzelnen Partner profitieren und zugleich ein Gesamtprojekt zum Erfolg führen?

Diese Fragen standen im Mittelpunkt der Arbeitstagung des Museumsverbandes Baden-Württemberg e.V. am 18. Oktober 2019 im Dreiländermuseum Lörrach. Ganz bewusst wurde das Haus als Tagungsort gewählt, weil es in den vergangenen Jahren mit grenzüberschreitender Netzwerkarbeit in der Region sein eigenes Profil nachhaltig geschärft hat.



In seinem Grußwort wies Dr. Johannes Dreier vom Regierungspräsidium Freiburg auf die Bezüge dieser Tagung zum aktuell im Land stattfindenden „Dialogprozess Kulturpolitik“ des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg hin sowie auf die mindestens jährlichen Museumstreffen im Regierungsbezirk Südbaden seit drei Jahren: 2017 die Tagung „Knotenpunkte in einem Museumsnetzwerk“ in Müllheim, 2018 zusammen

mit der Landesstelle für Museumsbetreuung die Tagung zum „Ehrenamt und ländlicher Raum“ in Gengenbach und die Tagung zu „Museen und Tourismus“ in Offenburg sowie 2019 die aktuelle Netzwerk-Tagung in Lörrach.



In drei Arbeitsgruppen konnten die Teilnehmer ihre vielfältigen Vernetzungserfahrungen einbringen, sei es mit Kooperationen anlässlich von Heimattagen und Gartenscheuen, aufgrund thematischer Schwerpunkte, spartenübergreifend mit anderen Kulturinstitutionen oder regional. Ziel war es, über reine „best-practice“-Beispiele hinaus aus den gemachten Erfahrungen Schlussfolgerungen für die Museums- und Kulturpolitik der Zukunft abzuleiten.

### **Workshop I: Vernetzung mit der Stadtgesellschaft**

(Leitung: Martina Meyer, Dominikanermuseum Rottweil)

Die wichtigste Erkenntnis für erfolgreiche Netzwerkarbeit stellt Martina Meyer gleich an den Anfang ihrer Präsentation: Die Vernetzung mit der Stadtgesellschaft ist wichtig für die Verankerung eines Museums in der Öffentlichkeit, doch es braucht klare Regeln sowie eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung, die schriftlich fixiert werden sollten.

Die Auswahl der sowie das Einlassen auf neue Partner sind entscheidende Faktoren beim Aufbau eines Netzwerks. Realistische Erwartungen und persönliche Kontakte markieren den Beginn einer förderlichen Zusammenarbeit. (Über die Frage, ob das Knüpfen persönlicher Kontakte leichter falle, wenn man selbst bereits vor Ort etabliert ist oder ob es einfacher ist, als Neuling anzufangen, gab es in der Gruppe lange Diskussion.). Ziel der Zusammenarbeit sollte die Verstärkung sein.

Die Authentizität der Partner, die gegenseitige Wertschätzung, Selbstreflexion über das eigene Handeln, die Bedürfniserkennung des anderen sowie eine gewisse Konfliktfähigkeit haben sich als unabdingbar erwiesen um erfolgreich zu netzwerken. Scheitern zuzulassen ist dabei ebenso wichtig wie die Evaluierung, will man künftige Projekte besser oder anders gestalten. Nicht außer Acht zu lassen als fördernde Faktoren sind Ressourcen und politische Unterstützung.

Hinderlich für gute Zusammenarbeit können dagegen zu viele Partner, eine zu lange Laufzeit einzelner Projekte (nicht des Netzwerkes an sich), die Vereinnahmung eines Partners, „alte Zöpfe“ oder Lobbyismus sein.



## **Workshop II: Museumsnetzwerke**

(Leitung: Markus Moehring, Dreiländermuseum Lörrach)

Vier wesentliche Punkte bestimmen die Netzwerkarbeit zwischen Museen:

- Vertrauensvolle Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Personen
- Nutzen für jeden Partner aus der Zusammenarbeit
- Klare Arbeitsteilung
- Nutzung von Synergieeffekten

Im Idealfall ist das Netzwerk nicht „von oben“ aufgezwungen, sondern entsteht aus eigener Initiative. Grundlegend ist eine einfache und unkomplizierte Zusammenarbeit. Zu viel Bürokratie, zu enge und zu strenge Vorgaben sind zu vermeiden. Ein gutes Netzwerk zeichnet

sich durch die Flexibilität aus, sich je nach Thema und Anforderung mit unterschiedlichen Partnern zusammenzutun (zu können). Die Partner sind gleichberechtigt. Personalkosten für die Netzwerkarbeit müssen mitbedacht werden.

Von erfolgreichen Synergieeffekten konnte das Literarische Museum "Tschechow-Salon" aus Badenweiler berichten, das als einziges Museum in Westeuropa den russischen Schriftsteller und Dramatiker Anton Pawlowitsch Tschechow thematisiert. Diese Tatsache und politische Erwägungen führen dazu, dass Badenweiler mit großen und namhaften Häusern in Russland zusammenarbeitet (Tschechow-Netzwerk). Auch das Netzwerk in Furtwangen hat sich mit dem Stadtmarketing einen starken Partner aus der Stadt und für die Öffentlichkeitsarbeit ausgesucht.

Der konkrete Wunsch der Arbeitsgruppe an die Politik: Staatliche Förderung ist meist zu kurzfristig angelegt und birgt die Gefahr der „Projektitis“. Es bedarf längerer Laufzeiten, um Netzwerke aufbauen zu können.



### **Workshop III: Kooperationen mit freiwilligem Engagement und mit Förderern** (Leitung: Oliver Sängler, Badisches Landesmuseum Karlsruhe)

Was ist der Mehrwert des Engagements von Ehrenamtlichen und Förderern für das jeweilige Museum? Diese Frage muss sich jedes Museum stellen, bevor es sich auf bürgerschaftliches Engagement im eigenen Haus einlässt.

Ehrenamtliche und Förderer engagieren sich in der Regel aufgrund einer erwarteten Selbstwirksamkeit (persönlicher Mehrwert). Diese Selbstwirksamkeit gepaart mit der Wertschätzung für das erbrachte Engagement von Seiten des Museums machen eine erfolgreiche Kooperation aus.

Organisatorisch gibt es Faktoren, die unabdingbar sind für eine erfolgreiche Kooperation. Dazu gehört die Kommunikation auf Augenhöhe, klare Absprachen, die Klärung der Kompetenzen sowie die rechtliche Absicherung der Ehrenamtlichen (in Form einer schriftlichen Vereinbarung), eine gute Betreuung und Vorbereitung (Schulung, Einarbeitung, Fortbildungen), ein gutes Konfliktmanagement und eine angemessene Anerkennungskultur. Nicht unterschätzt werden darf eine gute Betreuung auch nach der Einarbeitung, für die es Ansprechpartner und Zeit bedarf.

Das Potential der Ehrenamtlichen gilt es richtig einzuschätzen, es darf zu keiner Überforderung kommen. Daher sollte auch die Erwartungshaltung nicht zu hoch sein und das Engagement der Personen nicht überstrapaziert oder gar ausgenutzt werden. Neben zahlreichen Ehrenamtlichen, die die Routine wertschätzen, gibt es viele, vor allem jüngere Ehrenamtliche, die sich nicht mehr dauerhaft binden möchten. Für diesen Personenkreis bieten sich zeitlich überschaubare Projekte an.

Eine weitere Herausforderung stellt der demografische Wandel dar. Es bedarf neuer Formen des Engagements, um Nachwuchs zu generieren. Ein Beispiel aus dem Technoseum ist die Arbeit mit Kooperationsschulen. Die Schülerinnen und Schüler besuchen dabei die Ausstellungen im Technoseum evaluieren diese im Schülerbeirat. Mit Hilfe dieses Beirats werden Strukturen geschaffen mit dem Ziel junge Menschen dauerhaft für die Arbeit des Museums zu interessieren.



## **Resümee: Erkenntnisse für Museen und für die Kulturpolitik**

Als zentrale Erkenntnisse für die handelnden Museen und Kulturinstitutionen, aber auch für die Kulturpolitik lassen sich, so Jan Merk in seiner Zusammenfassung, fünf Punkte festhalten.

- Erfolgreiche Netzwerkarbeit erwächst am besten aus sich selbst. Sie kann von höherer Stelle angeregt, aber kaum explizit gefordert werden.
- Darüber hinaus zeichnet sich erfolgreiche Netzwerkarbeit durch Langfristigkeit aus: Langjährig gewachsene Beziehungen, Vertrauen und langfristige Ziele sind entscheidend.
- Zum dritten werden Netzwerke schwieriger, je größer das thematische oder räumliche Gebiet ist. Auch zu viele Partner können ein Hemmnis sein.
- Viertes Schlagwort: Wenig Bürokratie. Netzwerkarbeit benötigt eine einfache Verwaltung und Kostenabrechnung
- Und schließlich: Förderinstrumente, Formate und Ausschreibungen sollten möglichst offen angelegt sein, um auch bereits bestehende Ansätze und das vorhandene vielfältige Potential an Akteuren wirkungsvoll nutzen zu können.

*Eine gekürzte Version erscheint in der landeskundlichen Zeitschrift „momente“ Heft 2/2020.*

*Bildnachweis (alle Fotos): Arne Gentzsch (Dreiländermuseum Lörrach)*