

# Der Länderverband Museums-pädagogik Ost e.V.: Durch Vernetzung weiterkommen

## Erfahrungsaustausch als Chance

*Gundula Avenarius, Claudia Meißner und Rebekka Schubert im Gespräch*

Seit mehr als fünf Jahren engagieren wir uns ehrenamtlich in verschiedenen Positionen im Verband. Wir schätzen die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch als zentrale Stärken unseres Berufsverbands. In diesem Gespräch reflektieren wir unsere bisherige Verbandsarbeit als Netzwerkarbeit unter den Aspekten des Erfahrungstransfers, der Themensetzung und Vorstandsarbeiten, aber auch Attraktivitäts- und Ausschlussmechanismen.

Der Länderverband Museumspädagogik Ost e.V. (LVMPO e.V.) ist ein Regionalverband im Bundesverband Museumspädagogik e.V. (BVMP e.V.) und versteht sich als Berufsverband der in Museen und Gedenkstätten tätigen Personen im Bereich Bildung und Vermittlung/ Museumspädagogik, sowohl für angestellte als auch freie Mitarbeiter\*innen. Niedrigschwellig, offen und kollaborativ zielen wir auf die Vernetzung und den fachlichen Austausch sowie die Professionalisierung dieser Mitarbeiter\*innen. Wir befassen uns mit aktuellen Fragestellungen und Themen, wie etwa mit Transformationsprozessen in den Bereichen Inklusion und Digitalisierung, ebenso arbeiten wir aber auch aktiv an und mit allen Formen demokratischer Mitbestimmung und Teilhabe.

Der Regionalverband wurde 1991 als ein Zusammenschluss aller ostdeutschen Bundesländer gegründet. Dabei deckt der Verband eine enorme Fläche ab, die vom nördlichen Stralsund in Mecklenburg-Vorpommern bis nach Chemnitz im südwestlichen Sachsen reicht. Zählt man die Museen dieser sechs Bundesländer im Verband zusammen, sind es 1 614 Museen.<sup>1</sup> Damit ist der Länderverband Museumspädagogik Ost e.V. der größte Regionalverband Deutschlands.

Wie andere Institutionen auch, erfuhren Museen und deren Bildungs- und Vermittlungsabteilungen im Osten mit der Wendezeit und der deutschen Wiedervereinigung massive Umbrüche und Personalwechsel. Nach 35 Jahren zeigt sich das erneut: Viele Museumsmitarbeitende, die in den 1990er Jahren ihre Stellen antraten, wechseln nun in den Ruhestand. Ihre Stellen werden von Jüngeren übernommen, die jetzt andere Schwerpunkte setzen. Die östlichen Bundesländer sind in großen Teilen sehr ländlich geprägt: Es gibt viele kleine, von wenigen Personen geführte Museen, die andere Ressourcen, Themen und Besuchsgruppen haben, aber auch sehr große städtische Museen. Wir versuchen im LVMPO e.V., sowohl die kleinen als auch die großen Häuser und ihre Mitarbeiter\*innen zu erreichen.

## **Vernetzung als Erfahrungstransfer und themenorientierter Wissensaustausch**

### ***Was bedeutet Vernetzung für unsere Mitglieder?***

*Gundula Avenarius:* Vernetzung bedeutet für viele Kolleg\*innen, Teil eines Wissensnetzwerks zu sein. Dazu zwei Beispiele: Eine Teilnehmerin kam gezielt zu unserer letzten Vor-Ort-Veranstaltung, um den Anschluss nicht zu verlieren – nach dem Verlassen ihrer Stelle verlor sie auch die institutionelle Mitgliedschaft im Bundesverband. Gerade in der Selbständigkeit oder einem neuen Berufsfeld ist der Zugang zu fachlichem Austausch wichtig. Eine andere Person nutzte die Veranstaltung, um nach einer Pause den Wiedereinstieg in den Museumsbereich zu finden. Unsere Formate bieten also nicht nur Inhalte, sondern auch informelle Möglichkeiten zur (Wieder-) Anbindung an das Berufsfeld.

*Claudia Meißner:* Ja, wir bemerken insbesondere bei unserem langjährigen Format der Jahrestagung, dass viele Mitglieder über Jahre hinweg diese Veranstaltung regelmäßig besuchen. Gerade für dieses Veranstaltungsformat lässt sich bestätigen, dass der Länderverband beziehungsweise der Bundesverband als Berufsverband wahrgenommen werden und dabei der kollegiale Austausch auch unabhängig von den gewählten Themen stattfindet.

*Rebekka Schubert:* Ich denke, dass wir als kleiner, ehrenamtlich betriebener Verein in den letzten Jahren ein breites Angebot für unsere Mitglieder entwickelt haben. Von unseren Mitgliedern bekommen wir häufig widergespiegelt, wie wichtig sie die Angebote finden. Aber nach der Corona-Pandemie hatten wir den Eindruck, dass wir ein noch besseres Gespür dafür bekommen müssen, welche Themen unsere Mitglieder aktuell beschäftigen, damit wir unsere Arbeit mitgliedsorientierter ausrichten und Angebote zielführender entwickeln können. Deshalb haben wir dazu 2025 eine Online-Mitgliederumfrage gestartet.

### ***Machen wir eine Bestandsaufnahme: Welche Vernetzungsangebote bieten wir mit welcher Zielstellung für unsere Mitglieder an?***

*R.Sch.:* Ein festes Veranstaltungsformat ist die jährlich stattfindende *Jahrestagung*. Die ein- bis zweitägige Plattform ist seit Bestehen des Verbands für Kolleg\*innen ein Raum zum Vernetzen und zum Austausch zu aktuellen Themen und Entwicklungen im Bereich Bildung und Vermittlung. Hierzu laden wir Mitglieder und/ oder Expert\*innen aus angrenzenden Fachbereichen zu Präsentationen und Diskussionen von Best Practice Beispielen ein. Dieses Format wird überregional wahrgenommen und, wie bereits erwähnt, kommen die Mitglieder regelmäßig. Mit 40 bis 60 Teilnehmenden sind die Jahrestagungen stets gut besucht.

Regelmäßig organisieren wir regionale Treffen in Museen und Kultureinrichtungen im gesamten Gebiet des Länderverbands unter dem Motto *LVMPo vor Ort*. Mit diesem Informations- und Diskussionsforum wollen wir den regionalen und fachlichen Erfahrungsaustausch unterstützen. Mitglieder können sich an den Vorstand wenden, wenn sie eine besondere Ausstellung oder ein neues Vermittlungsformat vorstellen und mit Fachkolleg\*innen inhaltlich und methodisch besprechen wollen. Hier schwanken die Teilnehmendenzahlen. Es gibt Termine, an denen sieben Personen teilnehmen und wiederum Termine, die von zwanzig Kolleg\*innen wahrgenommen werden.

nommen werden. Schön ist, dass sich manchmal Anschlusstermine direkt vor Ort aus den Gesprächen mit anwesenden Kolleg\*innen ergeben.

Neben der Jahrestagung haben wir in den letzten drei Jahren verschiedene halb- bis eintägige *Fortbildungen* und Workshops entwickelt. Während der Pandemie zuerst nur digital, jetzt auch analog. Unser Anspruch ist dabei, aktuell relevante gesellschaftliche und professionelle Fragestellungen aufzugreifen. Auch hier arbeiten wir, wie bei den Jahrestagungen, mit verschiedenen Partner\*innen, beispielsweise aus der politischen Bildung, der Antidiskriminierungsforschung oder dem Storytelling und dem Grafikdesign zusammen.

Unser neuestes Format ist *Lunch'N'Talk – Austausch und Vernetzung*. Es soll sich zu einem regelmäßig stattfindenden Online-Stammtisch entwickeln, bei dem das Kennenlernen und Vernetzen sowie der kollegiale Austausch zu wechselnden konkreten Gesprächsanlässen im Zentrum stehen.

Unser ältestes in seinem Ursprung als offenes und kollaborativ angelegtes Beteiligungsformat ist die *offene Vorstandssitzung*. Als Berufsverband möchten wir unsere Arbeit an den Fragen und Bedürfnissen der Mitglieder ausrichten, deshalb führen wir einmal im Jahr eine offene Vorstandssitzung durch. Entwickelt haben wir dieses Format auch während der Corona-Pandemie. Die ersten beiden Male war die Beteiligung sehr gut. In den letzten beiden Jahren eher nicht. Hier müssen wir nochmal nachschärfen und überlegen, ob es dieses Format noch braucht beziehungsweise ob wir das Anliegen eines Austauschforums stärker in die Mitgliederversammlung verlagern sollten.

***Die Formate haben von ihrer Anlage her schon unterschiedliche Zielsetzungen. Wir schauen noch einmal genauer: Warum nehmen die Teilnehmer\*innen unsere Vernetzungsangebote wahr?***

G.A.: Im Sinne der Netzwerkidee finde ich es wichtig, dass wir Veranstaltungen an Orten anbieten, die für viele Menschen attraktiv sind. Das meine ich sowohl auf der inhaltlichen, als auch auf der infrastrukturellen Ebene. Der Ort muss gut erreichbar sein, denn wir haben die Erfahrung gemacht, dass Kolleg\*innen aus dem ländlichen Raum einen super tollen, abwechslungsreichen Vor-Ort-Termin geplant hatten, der dann aufgrund langer Anreisezeiten einfach nicht zustande kommen konnte.

C.M.: Und der thematische Schwerpunkt ist natürlich auch ausschlaggebend. Menschen kommen zu unseren Veranstaltungen, weil sie sich für das Thema interessieren. Manche Kolleg\*innen treffen wir auch nur zu einer Veranstaltung und dann nicht wieder. Hier sollten wir als Vorstand überlegen, wie wir die Interessierten länger als bisher für ein Thema im Verband halten können. Gleichzeitig müssen wir auch berücksichtigen, dass der Kulturbereich einfach prekärer wird. Die Arbeitsbedingungen werden zum Teil schlechter und die Möglichkeiten, Veranstaltungen zu besuchen, nicht unbedingt besser. Dies gerade auch für freiberufliche Kolleg\*innen. Deswegen kommen Menschen auch sehr viel gezielter zu den Veranstaltungen, wenn die Themen gerade relevant sind oder wenn sie zu bestimmten Aspekten ihrer Arbeit passen. Sicherlich aber auch aus Rechtfertigungsgründen für Dienstreisen und aus Zeitgründen.

G.A.: Ja, auch da, glaube ich, spielt die Corona-Pandemie mit rein. Das Arbeitsfeld für Freiberufliche war für eine lange Zeit sehr eingeschränkt oder brach weg. Dadurch mussten viele schauen, wie es für sie grundlegend beruflich weitergeht,

sodass der Blick nach Vernetzungs- und Fortbildungsangeboten verständlicherweise erstmal hintenangestellt wurde. Man ist, glaube ich, auf eine gewisse Weise ökonomisch effektiver geworden, insbesondere in freiberuflicher Position. Da stellt man sich häufiger die Frage: Was ist wirklich wichtig – und was nicht?

Aber ich finde es auch nochmal spannend nachzuverfolgen, warum sich das Format der offenen Vorstandssitzung nicht durchgesetzt hat. In der Corona-Zeit hat es sehr gut funktioniert, und wir hatten eine ganz wunderbare Runde zu Fragen, wie: »Wie geht es euch, was habt ihr für Themen?« Vielleicht haben viele so ein Angebot mittlerweile aber auch woanders finden können und brauchen dafür den Verband nicht.

R.Sch.: Ich möchte noch einen weiteren Punkt einbringen: Ich denke, Empowerment im Sinne von Bestärkung ist auch ein wichtiger Aspekt, warum unsere Veranstaltungen besucht werden. Mitglieder können sich austauschen zu Themen, Haltungen, Fragen und zum eigenem Arbeitsalltag, unabhängig vom eigenen Haus. Die eigene Arbeitssituation zu reflektieren, um beruflich weiterzukommen, halte ich für ganz elementar. In der Praxis fehlt häufig die Zeit dafür, aber mit unseren Angeboten eröffnen wir Räume, um sich der eigenen Situation bewusst(er) zu werden und/ oder liefern Impulse, neue Formate zu entwickeln.

### **Vernetzung als Grundlage für die Themensetzung**

*Lasst uns nochmal auf das Thema zurückkommen: Wie kommt das Angebot, das wir anbieten, zustande?*

R.Sch.: Von unserem Anspruch her begreifen wir uns als niedrigschwellig, offen und kollaborativ. Und das ist eine große Stärke unseres Netzwerks. Alle können ihre Themen einbringen. Wir hatten bisher noch keinen Fall, bei dem wir als Vorstand gesagt haben, dass diese oder jene Idee verworfen werden sollte, sondern wir haben immer versucht, alle Optionen offen zu halten. So gehen wir bei der Themensetzung für unsere Jahrestagungen multiperspektivisch vor. In einem ersten Schritt rekapitulieren wir, welche Themen gerade im aktuellen Fachdiskurs virulent sind beziehungsweise kontrovers besprochen werden. Manchmal ergeben sich aber auch Themensetzungen auf der Grundlage von Vorschlägen bei vorangegangenen Veranstaltungen. Im zweiten Schritt überlegen wir, mit welcher Mitgliedsinstitution wir die Themen umsetzen können. Im besten Falle passen beide Herangehensweisen ideal zusammen. Bei der inhaltlichen Ausgestaltung unserer Fortbildungen greifen wir unter anderem auf das professionelle Netzwerk aus unseren Hauptämtern zurück und nutzen so Synergieeffekte.

G.A.: Vielleicht kann man unser Netzwerk auch so umschreiben: So divers wie das Netzwerk ist, so divers sind auch die Angebote. Ich habe auch im Gedächtnis, dass spannende Themen an uns herangetragen wurden, zum Beispiel das Thema *Inreach*. Also die Frage, warum schafft es die Institution nicht, sich innerhalb des Hauses zu transformieren, sodass Bildung und Vermittlung tatsächlich gleichberechtigt sind mit der Ausstellungskuratierung und auch in anderen maßgeblichen Bereichen. Wir wollten daraus ein Projekt machen, Best-Practice und Strategien sammeln und waren schon mit vielen Leuten im Gespräch. Letztlich mussten wir erkennen, dass für die wirklich umfassende Konzeption eines solchen Projekts unsere Kapazitäten als ehrenamtlicher Vorstand aber nicht ausreichten.

Und ich frage mich auch, welche Wirkung ein Wechsel im Vorstand hat, so nach dem Motto: Da kommen neue Leute, da kommen neue Impulse. Was ja auch ganz gesund ist für einen Verband. Es ist von Vorteil, wenn andere Impulsgeber\*innen mal in der vordersten Reihe sitzen und die Mitglieder denken, von dieser oder jener Kolleg\*in habe ich schon gehört. Das führt dann auch dazu, dass sie über die Verbandsarbeit in Kontakt treten wollen, und dies schafft wiederum neue Netze und Synergien.

### **Vernetzung als Basis der Vorstandesarbeit**

*Wir kommen noch einmal zum Themenfeld der Vorstandesarbeit:  
Was bedeuten die Wissens- und Personennetzwerke der Vorstandsmitglieder  
für uns als Vorstand?*

R.Sch.: Das Thema der Kapazitäten finde ich nicht unerheblich, um die Verbandsarbeit voranzubringen. Um sich als Vorstand noch besser der strategischen Jahresplanung und Themensetzung widmen zu können, wäre es mitunter hilfreich, wenn es eine Art Geschäftsführung gäbe. Also jemand, die beziehungsweise der kontinuierlich unterstützt bei der Veranstaltungsplanung und Verwaltungsorganisation.

G.A.: Ja, etwa so, wie es Landesverbände für Museen haben. In den meisten Museumsverbänden gibt es schon lange eine hauptamtliche Geschäftsführung und ggf. einen ehrenamtlichen Vorstand.

R.Sch.: Und auch um Kontinuitäten aufrechtzuerhalten, ist eine Art Geschäftsführung wichtig. Du meintest zwar, Gundula, dass neue Gesichter neue Impulse bringen. Aber es können auch interessante Projekte und Ansätze dadurch verlorengehen, da sie niemand mehr weiterverfolgt. Außerdem bräuchte es im Sinne einer Bestandssicherung auch jemanden, der routiniert Abläufe oder auch die digitale Ablage im Blick hat.

G.A.: Ja, Kontinuität, Sichtbarkeit und Reichweite könnten sicher ein besser strukturiertes und digital zugängliches Archiv ermöglichen. Wir haben beispielsweise mit dem Vorstand unseres Länderverbands 2019/20 als Pilotangebot ein Modul *Vermittlungsarbeit und Kooperationen im ländlichen Raum* im Rahmen des *museOn*-Programms entwickelt. Die Teilnehmenden damals waren sehr begeistert, aber das Programm wurde nicht fortgesetzt. Jetzt bräuchte es jemanden, der sich damit nochmal beschäftigt und es auf eine andere Ebene bringt. Und hier gelangen wir dann wieder an den Ausgangspunkt: Jede von uns hat eben in ihrem Hauptberuf genügend zu tun, sodass solche Arbeiten dann liegen bleiben. In einem Berufs- oder Interessenverband steht das altruistische Motiv oft weniger im Vordergrund, als etwa bei Pensionär\*innen im Ehrenamt, auch wenn in beiden Fällen die Freude am gemeinsamen Austausch eine wichtige Rolle spielt.

C.M.: An unserem Gespräch sieht man, dass auch unser Verband als Netzwerk Personenkontinuitäten braucht. Dass so ein Netzwerk immer ein bisschen hakt, wenn neue Personen dazukommen. Das kann neue Perspektiven eröffnen und neue Netzwerke aufmachen, aber es schadet ein bisschen der Kontinuität. Gerade und vielmehr eben noch im Ehrenamt, weil da die Ressourcen und die Kapazitäten nicht so sehr vorhanden sind wie in einem Hauptamt, wo es trotzdem auch eine Einarbeitung braucht, aber die natürlich wesentlich schneller geht, weil die Ressourcen andere sind.

Ich möchte aber auch nochmal betonen: Niedrigschwelligkeit prägt nicht nur unsere Angebote, sondern auch die Vorstandesarbeit – das ist eine echte Chance. Jede\*r kann sich einbringen und kandidieren.

G.A.: Spannend ist die Frage: Wann bleibt Engagement ein Impuls, und wann wird es aktive Mitarbeit? Ich denke dabei an eine Kollegin, die sich im Vorstand engagieren wollte, aber von ihrer Leitung ausgebremst wurde mit dem Hinweis, dass ehrenamtliche Arbeit zu belastend sei.

C.M.: Es stellt sich die Frage, wie die Hausleitung zur Netzwerkarbeit steht. Wird sie als Mehrwert oder als Mehrarbeit wahrgenommen? Erkennt die Leitung den Nutzen des Ehrenamts – etwa durch neue Kontakte, Veranstaltungen oder Sichtbarkeit fürs Haus – oder gilt es eher als privates Engagement ohne Relevanz für die Institution?

R.Sch.: Dass unser Netzwerk im Arbeitskontext verankert ist, macht es ja so besonders.

C.M.: Und gleichzeitig kann es noch eine Öffnung über den reinen Arbeitskontext hinaus geben. Ich kann dadurch Kontakte und Netzwerke knüpfen, die mit meiner Arbeit zu tun haben, also mit der Bildungs- und Vermittlungsarbeit, die aber unabhängig von meinem Haus funktioniert.

G.A.: Für mich war lange Zeit spürbar, dass ich eine der wenigen Freiberuflerinnen im Netzwerk war, sei es im Landes- oder Bundesverband. Erst nach und nach kamen mehr Freie in der Verbandsarbeit dazu, etwa in Bayern oder jüngst in Baden-Württemberg. Das zeigt ein offenes Potenzial: Wer wird eigentlich aktiv ins Netzwerk geholt und wer nicht? Gerade wir als Vorstand könnten hier viel gezielter auf Freie zugehen. Für Freischaffende kann ein Gefühl auftreten, anders behandelt zu werden, als gäbe es einen unterschweligen Verdacht, man wolle sich vor allem Vorteile verschaffen. Das ist ein Punkt, den wir benennen und sachlich diskutieren sollten. Gerade vor der aktuellen Situation an vielen Häusern: Ein Mangel an freien Vermittler\*innen, die Formate durchführen zum einen und Scheinselbstständigkeit als rechtliches Problem zum anderen.

## Schlussbemerkungen

Bildungs- und Vermittlungsarbeit in Museen und Gedenkstätten ist vielseitig, vielschichtig und lebt vom Austausch mit Akteur\*innen unterschiedlichster Professionen und Erfahrungshorizonte, um den Themenschwerpunkten, gesellschaftlichen Debatten und Bedarfen der Zielgruppen in den jeweiligen Häusern professionell begegnen zu können. Hier bietet die Vernetzung im eigenen Haus und in regionalen wie überregionalen Zusammenschlüssen und Netzwerken einen unschätzbaren Mehrwert für die eigene Arbeit und das Selbstverständnis und somit für das Berufsbild der Bildner\*innen und Vermittler\*innen. Netzwerke sind dabei so divers wie die Akteur\*innen, die in ihnen aktiv sind. Berufsverbände wie der LVMP e.V. und der BVMP e.V. ermöglichen langfristige Strukturen für kollegialen Austausch und inhaltliche Fortbildungen und bieten so Möglichkeiten für den Aufbau und die Pflege von Kontakten über einzelne Anstellungsverhältnisse und Arbeitsbereiche hinaus. Auch die Vorstandesarbeit profitiert von der Vernetzung und den Netzwerken, die ihre Mitglieder mitbringen und pflegen. Gleichzeitig braucht die Verbandsarbeit aktive Mitarbeit der Mitglieder im Austausch mit den Personen in den Vorständen. Dabei ist

es Aufgabe der Vorstände, niedrigschwellige Zugänge und Beteiligungsmöglichkeiten zu schaffen und die Bedarfe der Mitglieder auf- und ernst zu nehmen. Ebenso braucht es Mitglieder (im Verein und in den Vorständen), die mit Gestaltungswillen den Verband weiter vernetzen und in Austausch bringen. Dies in ehrenamtlicher Tätigkeit zu tun, erfordert entsprechende Kapazitäten und Rückhalt im Arbeitsumfeld und hat die Chance, die persönlichen wie professionellen Netzwerke zu stärken.



Gundula Avenarius  
avenarius@museumspaedagogik.org  
info@kulturimdialog.de

*Gundula Avenarius ist seit 2016 als Beisitzerin im Vorstand des LVMPO e.V. aktiv. Sie ist freischaffend in Bildung, Vermittlung und Fortbildung mit Kultur im Dialog in Museen und Gedenkstätten im deutschsprachigen Raum tätig. An der HTW Berlin hat sie ab 2015 das arabisch-deutsche SAWA Museum Studies Programm aufgebaut.*



Claudia Meißner  
meissner@museumspaedagogik.org  
c.meissner@lkj-thueringen.de

*Claudia Meißner ist seit 2019 im Vorstand des LVMPO e.V. aktiv, seit 2024 als zweite Vorsitzende. Hauptamtlich leitet sie das Landesbüro der Kulturagent\*innen Thüringen bei der LKJ Thüringen e.V.*



Rebekka Schubert  
schubert@museumspaedagogik.org  
rebekka.schubert@erfurt.de

*Rebekka Schubert ist seit 2018 im Vorstand des LVMPO e.V. aktiv, seit 2022 als erste Vorsitzende. Hauptamtlich verantwortet sie die Bildungs- und Vermittlungsarbeit am Erinnerungsort Topf & Söhne – Die Ofenbauer von Auschwitz in Erfurt.*

1 Institut für Museumsforschung, Bd. 78: *Zahlen und Materialien* 2024, <https://doi.org/10.11588/ifmzm.2024.1> [23.10.2025].