



**FREIE
UNIVERSITÄT
BERLIN**

MUSEUMSMANAGEMENT

für Volontär*innen

Weiterbildungsprogramm mit Zertifikat

Juni 2026 – März 2027

MUSEUMSMANAGEMENT

für Volontär*innen

Juni 2026 – März 2027

Das Weiterbildungsprogramm richtet sich an Volontär*innen in Museen aller Sparten. Es werden Kenntnisse und Instrumente der Strategieentwicklung in Bezug auf alle relevanten Management-Bereiche des Museums vermittelt. Dabei geht es um Museen und Gesellschaft, die Sammlung als Managementinstrument, Ausstellungsmanagement und Kuratieren, die betriebswirtschaftliche Organisation und Effizienzsteigerung, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring, Vermittlung, Rechtsfragen, Marketing, Qualitätsmanagement und Nachhaltigkeit.

Dieses Wissen wird in praxisbezogenen Seminaren vermittelt und ergänzt die Kenntnisse und Fertigkeiten, die die Volontär*innen in ihrer Tätigkeit im Museum erlangen. Die Dozent*innen sind in Wissenschaft und Praxis an verschiedenen deutschen Hochschulen, Museen und dem Institut für Museumsforschung sowie als Expert*innen für Museen tätig

VERANSTALTER

Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin

VERANSTALTUNGSORT

Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin

Otto-von-Simson-Str. 13

14195 Berlin

KOOPERATIONSPARTNER

- Institut für Museumsforschung, Staatliche Museen zu Berlin, Stiftung Preußischer Kulturbesitz
- Leuphana Universität Lüneburg
- Fachhochschule Potsdam
- Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
- Deutsches Technikmuseum Berlin

INHALTSVERZEICHNIS

5 VORWORT

6 MODULE

- 7 **Modul 01:** Eine Institution im Wandel: Museen und Gesellschaft / Strategisches Sammlungsmanagement
- 10 **Modul 02:** Kommunikation im Museum
- 11 **Modul 03:** Ausstellungsmanagement
- 13 **Modul 04:** Presse- und Öffentlichkeitsarbeit / Sponsoring
- 15 **Modul 05:** Finanz- und Kostenmanagement / Digitale Transformation im Museum
- 18 **Modul 06:** Museum und Besucher*innen: Ausstellung und Vermittlung
- 20 **Modul 07:** Grundlagen des Museumsmarketings
- 21 **Modul 08:** Rechtsfragen in Museen
- 23 **Modul 09:** Managementsysteme im Museum: von Qualitäts- bis Nachhaltigkeitsmanagement

27 DOZENT*INNENTEAM

31 TEILNAHMEBEDINGUNGEN

34 ANMELDUNG

36 IMPRESSUM

VORWORT

Die modularisierte Qualifizierung mit Zertifikat für Volontär*innen in Museen beruht auf dem Bausteinprogramm Museumsmanagement des Weiterbildungszentrums der Freien Universität Berlin in Kooperation mit dem Institut für Museumsforschung, Staatliche Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer Kulturbesitz und weiteren Partnern. Kenntnisse und Instrumente der betriebswirtschaftlichen Organisation, des Fundraisings, der Strategieentwicklung und der Zielgruppenorientierung, des Marketings und des Qualitätsmanagements sind für Mitarbeiter*innen von Museen – neben ihren an der Hochschule erworbenen wissenschaftlichen Fachkenntnissen – heute unerlässlich. Der digitale Wandel spielt dabei eine immer größere Rolle, sowohl in der Erschließung als auch im Marketing, der Vermittlung und dem Sammlungsmanagement. Aber auch Fragen zur Beziehung von Museen und Gesellschaft, mit Blick auf den Wandel der Institution Museum, werden gestellt.

Das Qualifizierungsprogramm Museumsmanagement für Volontär*innen vermittelt dieses Wissen in praxisbezogenen Modulen und ergänzt damit die Kenntnisse und Fertigkeiten, die Volontär*innen in ihrer Tätigkeit im Museum erlangen. Die Dozent*innen sind Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen aus verschiedenen deutschen Hochschulen, Museen und dem Institut für Museumsforschung sowie Expert*innen, die für Museen arbeiten.

Partner des Weiterbildungszentrums der Freien Universität Berlin für das Programm sind: das Institut für Museumsforschung, Staatliche Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer Kulturbesitz, die Leuphana Universität Lüneburg, die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, das Deutsche Technikmuseum Berlin und die Fachhochschule Potsdam.

Die Absolvent*innen erhalten ein Zertifikat, wenn sie acht von neun Modulen besucht haben. Die Teilnahme an Einzel-Modulen ist möglich, wenn ausreichend Plätze vorhanden sind. Veranstaltungsort ist in erster Linie das Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin und darüber hinaus einige Berliner Museen.

Christiane Preißler

Weiterbildungsreferentin

Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin

MODULE

MODUL V01

EINE INSTITUTION IM WANDEL:

MUSEEN UND GESELLSCHAFT /

STRATEGISCHES SAMMLUNGSMANAGEMENT

**Kathrin Grotz, Prof. Dr. Volker Kirchberg, Jörn Brunotte,
Justine Czerniak**

2 Termine / 16 UE: Mo, 08.06.2026, 10.00 – 17.00 Uhr

Di, 09.06.2026, 09.00 – 16.00 Uhr

ZIELE

- Überblick und gemeinsame Reflektion von Aufgaben, Rollenverständnissen und strategischen Optionen von Museen vor dem Hintergrund des aktuellen gesellschaftlichen Wandels
- Bewusstwerdung über die Bedeutung von Positionen und Funktionen von Museen in der Gesellschaft
- Erkenntnisse über die gesellschaftliche Legitimation von Museen angesichts steigender Konkurrenz im Freizeit- und Bildungsbereich
- Struktur und Inhalt eines Sammlungskonzeptes kennenlernen
- Vorgehen beim Erstellen eines Sammlungskonzeptes kennenlernen

INHALTE

TAG 1

BLOCK 1

DER BLICK DER MUSEEN AUF DIE GESELLSCHAFT

Kathrin Grotz

Im ersten Block geht es um die Frage, wie Museen ihr Verhältnis zur Gesellschaft gestalten, und welche strategischen Aufträge, Handlungsoptionen und Perspektiven sie daraus ableiten. Museen entwickelten ihr bildungsbürgerliches Profil aus ihren klassischen Aufgaben des Sammelns, des Bewahrens, Forschens, Präsentierens und Bildens. Mittlerweile vollzieht sich jedoch ein Paradigmenwechsel, der alle Funktionen des Museums erfasst hat. Es geht dabei nicht nur um die zunehmende Nutzer*innenorientierung in der Museumsarbeit, sondern auch um die Frage nach gesellschaftlicher Relevanz und Teilhabe. Damit verknüpft ist eine Reflexion des Rollenverständnisses von Museumsmitarbeiter*innen und von institutionellen Struk-

turen, in denen Museumsarbeit stattfindet. Und es stellt sich die Frage nach geeigneten strategischen Instrumenten, um den gesellschaftlichen Wirkungsgrad von Museen zu reflektieren und zu intensivieren. Mit knapp 7.000 Häusern bietet Deutschland eine der reichhaltigsten und vielfältigsten Museumslandschaften in Europa. Eine Strategiedebatte zur Profilbildung von Museen und ihren Zukunftsperspektiven wird hier auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlicher Intensität geführt, und soll an diesem Tag auch im Plenum aufgegriffen und weitergeführt werden.

BLOCK 2

DER BLICK DER GESELLSCHAFT AUF DIE MUSEEN

Prof. Dr. Volker Kirchberg

Im zweiten Block widmen wir uns dem Wandel der sozialen Funktionen und der aktiven Rolle von Museen in und für eine sich verändernde Gesellschaft. Welche gesellschaftlichen Funktionen rechtfertigen dabei die Existenz eines Museums? Oder, in den Worten des Museumsphilosophen Stephen E. Weil, was muss gemacht werden für ein „Making Museums Matter“?

Generell müssen aber Museen ihre Tätigkeiten heute viel mehr legitimieren als früher, was auch auf ein instrumentalisiertes Kulturverständnis von Staat und Zivilgesellschaft zurückzuführen ist. Die Diskussion um die „Systemrelevanz“ geschlossener Kulturorganisationen in der Coronakrise (und noch weitergehend in der Klimakrise) zeigt dies wie in einem Brennglass auf veränderte Erinnerungs- und Geschichtskulturen.

Dabei hat sich in den letzten zwanzig Jahren das ökonomische Narrativ als maßgeblich zur Bewertung von Museen durchgesetzt: Diese scheinbare Notwendigkeit, sich als erfolgreicher Anbieter von Produkten auf dem Markt zu positionieren, wird als „McDonaldisierung der Kultur“ bezeichnet. Ein ähnliches Rechtfertigungsargument ist die Darstellung des Museums als Mitspieler*in in einem intensivierten Wettbewerb im Freizeitbereich. Die „Erlebnisgesellschaft“ wird dabei ebenfalls als Marktnarrativ verstanden. Ein drittes Rechtfertigungsmoment ist die Verwendung von Museen als Instrument der Stadtplanung und des Stadtmarketings. Obwohl wir in diesem Teilmodul nicht auf alle diese gesellschaftlichen Legitimationsargumente detailliert eingehen können, soll doch zum Ende dieses Blocks das Muse-

um nicht als passiver Gegenstand, sondern als möglicher Akteur eines gesellschaftlichen Wandels dargestellt werden.

TAG 2

DIE SAMMLUNG ALS MANAGEMENTINSTRUMENT /

Jörn Brunotte, Justine Czerniak

Die Sammlung bildet den Kern des Museums. Unter dem Trend einer ständig wachsenden Zahl von Wechselausstellungen ist die Sammlung und das darin ruhende Potential zunehmend aus dem Fokus unserer Aufmerksamkeit geraten. Dabei ist sie Ausgangspunkt für die Identität und die Profilbildung eines Museums. Aus ihr heraus gilt es, das strategische Management zu entwickeln.

Im Seminar steigen wir mit einem Blick auf die aktuelle Situation in den Museen ein. In einer Analyse thematisieren wir u. a. die Fragen:

- Das Sammeln als Grundlage des Museumsmanagements?
- Wie erstellt man ein Sammlungskonzept?
- Wie sieht die Struktur eines Sammlungskonzeptes aus?
- Was sollte überhaupt gesammelt werden?
- Oder sollte „entsammelt“ werden?
- Wie sollte man vorgehen?

METHODEN

Theoretischer Input mit Präsentation, Gruppenarbeiten (u. a. mit „Gedankenexperimenten“), offene Diskussionen

MODUL V02

KOMMUNIKATION IM MUSEUM

Karin Lindemann, Stefanie Kunz

2 Termine / 16 UE: Mo, 06.07.2026, 10.00 – 17.00 Uhr

Di, 07.07.2026, 09.00 – 16.00 Uhr

ZIELE

Die Teilnehmenden haben sich persönlich kennengelernt und ihre Aufgaben und Rahmenbedingungen in den jeweiligen Institutionen beschrieben und reflektiert. Sie haben einen sichereren strategischen Umgang mit schwierigen Gesprächen erlernt. Als Lerngruppe können sie zukünftig nun besser im Austausch sein.

INHALTE

Die Teilnehmenden erhalten Einblick in die Vielschichtigkeit der Kommunikation; zunächst anhand eines anschaulichen Modells. Daraus können dann praxisnahe „Werkzeuge“ abgeleitet werden, um die eigene Kommunikation zu reflektieren und bewusster zu steuern. In mehreren Kleingruppen werden fortlaufend konkrete Handlungsmöglichkeiten für bevorstehende Gespräche erarbeitet. Schritt für Schritt fließen weitere Bausteine aus entsprechender Fachliteratur mit ein und verfeinern den eigenen Auftritt. Auch ergeben sich besonders in diesem Modul für die Gesamtgruppe Gelegenheiten, Einblick in die richtungsweisenden Erfahrungen und Fragestellungen anderer Volontär*innen zu erhalten.

SCHWERPUNKTE

- Wie erlebe ich das Volontariat in meiner Institution?
- Was bedeutet Kommunikation: Welche Kommunikationsstrategien gibt es und wie kommuniziere ich selbst?
- Was gestaltet Gespräche schwierig und wie finde ich dafür geeignete Lösungen?
- Was sind dabei die Besonderheiten im Museumsalltag?

METHODEN

Theoretischer Input mit Präsentation, Gruppenarbeiten, Rollenspielen, Partner*innen- und Einzelarbeit

► *Steht für Sie in Ihrem Arbeitsfeld ein schwieriges Gespräch an? Wir freuen uns über Ihre konkreten Eingaben an den beiden Tagen für eine beispielhafte Bearbeitung zur Gesprächsstrategie.*

MODUL V03

AUSSTELLUNGSMANAGEMENT

Nadine Ney, Susanne Feldmann, Julia Franke

2 Termine / 16 UE: Mo, 07.09.2026, 10.00 – 17.00 Uhr

Di, 08.09.2026, 09.00 – 16.00 Uhr

ZIELE

Nach diesem Modul werden die Teilnehmer*innen die Planungs- und Entwicklungsphasen einer Ausstellung kennen, sie werden Strategien und Prozesse des vernetzten Arbeitens, der Kommunikation in Teams und einen Überblick über eine Bandbreite unterschiedlicher Formen, Zugänge und Erfordernisse des Ausstellungsmanagements besitzen.

INHALTE

Ausstellungen sind ein wesentlicher Aspekt erfolgreicher Museumsarbeit. Lebendige, abwechslungsreiche Ausstellungsprogramme prägen das Bild von Museen und Ausstellungshäusern in der Öffentlichkeit, helfen dabei neue Zielgruppen zu erreichen und positionieren die Institutionen als Akteur*innen in aktuellen Diskursen. Im Wettbewerb mit anderen Formen von Bildungs- und Erlebnisangeboten sind professionell organisierte und aufsehenerregende Ausstellungen zunehmend unverzichtbar. Es werden hohe Ansprüche an das Medium gestellt – an die Konzepte, die Gestaltung und das Management. Für gute Konzepte und ein qualitätsvolles Ausstellungsmanagement ist eine angemessene Kenntnis der Potentiale des Mediums und seiner einzelnen Bestandteile ebenso unabdingbar wie ein Wissen um den komplexen Entstehungsprozess einer Ausstellung und aller mit ihrer Realisierung und Vermittlung verbundenen Personen, Aufgaben und Gewerke. Das Seminar gibt unter Berücksichtigung unterschiedlicher Ausstellungstypen Einblicke in diese Zusammenhänge.

Im ersten Teil wird ein Überblick über die Bestandteile und Phasen des Ausstellungsmanagements gegeben. Dabei spielen Fragen des Projektmanagements und der prozessorientierten Planung eine große Rolle. Vertieft wird die Entstehungsphase einer Ausstellung behandelt, insbesondere die Konzeptentwicklung und die Zusammenarbeit mit Gestaltungsbüros. Beim „Blitzkuratieren“ wird die kuratorische Arbeit der Konzeptentwicklung praktisch erprobt und diskutiert. Grundlagen für die Zusammen-

arbeit mit Gestaltungsbüros werden behandelt und in einer praktischen Übung zur Leistungsbeschreibung für eine potenzielle Ausstellungsgestaltung angewandt. Es besteht die Möglichkeit, aktuelle Erfahrungen der Teilnehmer*innen einzubringen und zu diskutieren.

Der zweite Teil konzentriert sich auf die Realisierung einer Ausstellung und behandelt Themen, die im Entstehungsprozess einer Ausstellung mitzudenken sind.

Abschließend findet ein gemeinsamer Ausstellungsbesuch mit Expert*innengespräch statt, der Einblick in die Praxis und die Gelegenheit zur Nachfrage gibt.

METHODEN

Theoretische Vermittlung von Grundlagen und Demonstration an Fallbeispielen (Präsentationen, Diskussionsrunden, Gruppenarbeiten, Exkursion (Ausstellungsbesuch, Expert*innengespräch)

► *Arbeitsmaterialien werden seitens Weiterbildungszentrum und Dozent*innen zur Verfügung gestellt. Aktives Einbringen eigener Erfahrungen und Praxisbeispiele während des Seminars sind erwünscht.*

MODUL V04

PRESSE- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT / SPONSORING

Achim Klapp, Nikolaus Bernau

2 Termine / 16 UE: Mo, 05.10.2026, 10.00 – 17.00 Uhr

Di, 06.10.2026, 09.00 – 16.00 Uhr

ZIELE

Im Rahmen des Moduls haben die Teilnehmer*innen Methoden und Instrumente für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising kennengelernt. Sie können die Instrumente kritisch reflektiert einsetzen. Sie haben erfolgreiche Praxisbeispiele analysiert. Sie haben ihre Kenntnisse in Fallstudien vertieft und können selbstständig Konzepte für Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising/Sponsoring entwickeln und durchführen.

INHALTE

Von entscheidender Bedeutung für die Zukunft des Museums ist die Wahrnehmung in den Medien und der Öffentlichkeit. Dazu bedarf es sowohl einer geeigneten Kommunikationsstrategie als auch effizienter Maßnahmen und Instrumente im Bereich Fundraising/Sponsoring.

Der 1. Teil des Seminars gibt eine Einführung in die strategische Ausrichtung und taktische Umsetzung der Museumskommunikation nach außen. Anhand konkreter Beispiele werden die notwendigen Schritte zur Erarbeitung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie erläutert. Der erste Seminartag widmet sich dabei ganz der Arbeit mit der Presse und den Medien und legt einen Schwerpunkt auf die Online-Kommunikation: Wie begeistere ich Journalist*innen, Besucher*innen und Multiplikator*innen für meine Institution? Welche Formate und welche Kommunikationskanäle passen zu meiner Institution?

Ganz bewusst soll mit aktuellen Projektbeispielen praxisnah gearbeitet und Zeit für eigene Beispiele und den Erfahrungsaustausch gelassen werden. Ein Gespräch mit einem erfahrenen Kulturjournalisten schließt den ersten Seminartag ab.

Museen sind zunehmend gehalten, Drittmittel und Museumspartner zu akquirieren. Die Anbahnung einer erfolgreichen Partnerschaft zwischen Wirtschaft, Medien, Stiftungen und Museen ist eine große Herausforderung für die Kulturinstitutionen. Deshalb

werden im Seminar auch die Grundlagen einer Sponsoring- und Kooperationsstrategie vorgestellt. Dabei gehen wir praxisorientiert einer Vielzahl von Fragen nach, etwa: Welche Angebote sind interessant für Sponsor*innen und Medienpartner*innen? Welche Standards und Qualitätskriterien sollten bei der Einwerbung von Drittmitteln gelten, damit aus der Geber-Nehmer-Beziehung ein Geschäft auf Gegenseitigkeit wird?

Diese Fragen zum Fundraising und Sponsoring sowie Gruppenarbeiten zur Kommunikations- und Sponsoringstrategie stehen im Fokus des zweiten Seminartag

METHODEN

Theoretischer Input mit Präsentation, Analyse aktueller Projektbeispiele, Gruppenarbeiten, Expert*innengespräch

MODUL V05

FINANZ- UND KOSTENMANAGEMENT / DIGITALE TRANSFORMATION IM MUSEUM

Uwe Hanf, Prof. Dr. Oliver Rump, Christoph Deeg

3 Termine / 24 UE: Mi, 11.11.2026, 10.00 – 17.00 Uhr

Do + Fr, 12. + 13.11.2026, 09.00 – 16.00 Uhr

ZIELE

Die Teilnehmenden kennen betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und können sie auf den Museumsalltag anwenden. Sie kennen die wichtigsten Formen und Verfahren des externen und internen Rechnungswesens sowie des Controlling. Sie können die finanzwirtschaftlichen Prozesse im Museum analysieren und im Hinblick auf Effektivitäts- und Effizienzsteigerung steuern und optimieren.

Die Teilnehmenden verstehen, worum es beim Thema digitale Transformation beziehungsweise Digitalisierung im Kontext der Arbeit von Museen geht. Sie lernen die Komplexität des Themas und die Herausforderungen kennen und diskutieren diese. Sie lernen zudem, welche Aufgaben im Rahmen ihrer zukünftigen Arbeit in einem Museum auf sie zukommen.

INHALTE

TAG 1 UND 2

FINANZ- UND KOSTENMANAGEMENT

Prof. Dr. Oliver Rump, Uwe Hanf

Museen stehen heute mehr denn je unter einem Legitimations- und Effizienzdruck. Neben ihren klassischen Forschungs- und Bildungsaufgaben rücken daher zunehmend Aspekte des unternehmerischen Denkens und Handelns ins Blickfeld der Museumsleitungen. Sie müssen einen Paradigmenwechsel vollziehen: Während in der klassischen Betrachtungsweise das betriebliche Rechnungswesen auf die reine Verwaltungsfunktion reduziert und in Kulturunternehmen eher als „notwendiges Übel“ angesehen wurde, geht es heute darum, Finanz- und Kostenmanagement als Führungsfunktion zu beschreiben und zum strategischen Erfolgsfaktor zu machen.

Ziel ist die aktive und bewusste Gestaltung sämtlicher Entscheidungen, die sich auf die Planung, Beschaffung, Verwaltung und Disposition von Finanzmitteln beziehen. Damit dies gelingt, sind

differenzierte Kenntnisse über Instrumente und Verfahren des externen und internen Rechnungswesens erforderlich. Die Teilnehmenden lernen die wesentlichen Begriffe, Rechtsgrundlagen und Verfahren des betrieblichen Rechnungswesens kennen. Sie werden in die Lage versetzt, Einrichtungen und Einzelprojekte unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu beurteilen und effizienter zu gestalten. Im Mittelpunkt stehen dabei die Einführung der kaufmännischen Buchführung, einer einrichtungsspezifischen Kostenrechnung sowie eines Controlling-Systems. Auf dieser Grundlage können wichtige Managemententscheidungen professioneller getroffen und nach innen und außen vertreten werden. Zudem entsteht eine größere Unabhängigkeit von externen Berater*innen. Fallbeispiele, praktische Übungen sowie Fragen und Beispiele aus der Praxis der Teilnehmenden ergänzen das Seminar.

TAG 3

DIGITALE TRANSFORMATION IM MUSEUM

Christoph Deeg

Die Arbeit von Museen befindet sich im Prozess eines permanenten Wandels. Ein besonders starker Motor ist dabei heute die digitale Transformation. Sie wirkt sich im Museum insbesondere auf drei Bereiche aus: Die Erschließung, die Kulturvermittlung, das Museumsmarketing und die Gestaltung des Museums als digital-analogen Ort. Im Idealfall gelingt es, eine Gesamtstrategie für ein Museum zu entwickeln, die alle Bereiche berücksichtigt und gleichzeitig sowohl das Digitale als auch das Analoge miteinander verbindet. Dies ist eindeutig eine Managementaufgabe und damit eine Herausforderung an zukünftige Führungskräfte in Museen.

Dieser Tag will einen Überblick über aktuelle Entwicklungen des digitalen Wandels geben und Ansatzpunkte für eine Strategieentwicklung aufzeigen.

Was ist in den letzten 10 Jahren im Bereich Museum 4.0 passiert?

- Digitalisierung
- Social Media
- Gamification
- Robotik
- Blockchain, NFTs
- Künstliche Intelligenz
- Digital Risk

Was bedeutet das für die Museumsarbeit?

- Digital-analoge Erschließung
- Digital-analoge Kulturvermittlung
- Digital-analoges Museumsmarketing
- Neue digital-analoge Museumsräume

Wie bereitet man ein Museum auf diesen Wandel vor?

- Optionsraummodelle
- Das TFK-Modell
- Transformative Gamification
- Neue/alte Strukturen

Das Museum als digital-analoger Ort

- Unique Experiences
- Intervention und Interaktion
- Wege zu neuen analog-digitalen Museumswelten

METHODEN

Theoretischer Input, Praxisbeispiele, kurze Übungen, Diskussion, Gruppenarbeit

MODUL V06

MUSEUM UND BESUCHER*INNEN: AUSSTELLUNG UND VERMITTLUNG

Heike Kropff, Dr. Annabelle Hornung

2 Termine / 16 UE: Do, 10.12.2026, 10.00 – 17.00 Uhr

Fr, 11.12.2026, 09.00 – 16.00 Uhr

ZIELE

Die Teilnehmenden kennen Grundlagen zur Einteilung von Lern- und Nutzer*innentypen, Prinzipien der Kunst- und Kulturvermittlung, Kriterien zur Angebotsentwicklung, sowie Anwendung von Vermittlungsmethoden. Zudem kennen sie Ausstellungstheorien, Methoden und Ergebnisse der Besucher*innenforschung, sowie konzeptionelle Grundlagen für die Ausstellungsplanung.

INHALTE

TAG 1

FÜR WEN VERMITTLUNG?

VON ZIEL- UND NUTZER*INNENGRUPPEN

Heike Kropff

Ort: Kulturforum

Was ist der Unterschied zwischen Ziel- und Nutzer*innengruppen? An wen richten sich Angebote der Kunst- und Kulturvermittlung? Welche Kriterien bilden die Grundlage für eine zeitgemäße Konzeption von Vermittlungsangeboten? Welches Wissen wird dabei mit wem geteilt? Wie erfolgt eine Aktivierung und Beteiligung von Nutzer*innen?

Am Seminartag rückt die Rolle der Nutzer*innen von Kultureinrichtungen in den Fokus. Als ein pädagogisches Prinzip der Bildungs- und Vermittlungsarbeit wird die sogenannte Subjektorientierung vorgestellt und deren Anwendung mit hohem Praxisbezug veranschaulicht. Die Erprobung sowie Reflektion verschiedener Vermittlungsansätze und -methoden soll eine mit diesem Grundsatz einhergehende Haltungsänderung näherbringen. Zudem wird der Bildungsanspruch und -auftrag von Museen beleuchtet.

SCHWERPUNKTE

Grundlagen Kunst- und Kulturvermittlung, Museumspraxis, Methodenkenntnis

TAG 2

WIE KOMMUNIZIEREN AUSSTELLUNGEN?

MEDIEN UND METHODEN

Dr. Annabelle Hornung

Ort: Weiterbildungszentrum

Ausstellungen sind das zentrale Medium musealer Kommunikation, über sie tritt das Museum in vielschichtigen Dialog mit dem Publikum. Aber wie kommunizieren Ausstellungen – und welche Medien und Methoden kommen dabei zur Anwendung?

Seit der Öffnung der Museen in den 1970er-Jahren bis heute hat sich ein breites Spektrum an Vermittlungsformen und -formaten herausgebildet. Dieser Teil der Veranstaltung untersucht neben den theoretischen und methodischen Ansätzen ausstellungsinterner und crossmedialer Kommunikationsformen an ausgewählten Beispielen auch die Effekte: Wie hoch ist das Kommunikations- und Vermittlungspotenzial von Ausstellungen? Dabei wird zwischen ausstellungsintegrierten Formaten (z. B. Szenografie, Text, Medieneinsatz) und ausstellungsbegleitenden Formaten (z. B. Führungen, Workshops, digitale Erweiterungen) unterschieden.

Nach einer Einführung in unterschiedliche Präsentationsstrategien wird auch die Relation von Objekt, Text, Raum und (neuen) Medien behandelt. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei gegenwärtigen Tendenzen der musealen Vermittlung, z. B. durch den Einsatz digitaler und immersiver Technologien (AR/VR, KI), interaktiver Medienoberflächen sowie partizipativer Formate. Diese Ansätze erweitern das kommunikative Spektrum der Ausstellung mit neuen Formen der Teilhabe, des Storytellings und der kooperativen Wissensproduktion.

Es werden unterschiedliche mediale und personale Vermittlungsformate betrachtet und deren Wirksamkeit im Kontext einer besucher*innen- wie objektorientierten Ausstellungskommunikation diskutiert. Neben dem Austausch im Plenum bietet das Arbeiten in Gruppen die Gelegenheit, die theoretisch entwickelten Kategorien auf konkrete Fallbeispiele anzuwenden, diese kritisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

METHODEN

Theoretischer und praktischer Input mit aktiver Beteiligung, Gruppenarbeit, Diskussion

MODUL V07

GRUNDLAGEN DES MUSEUMSMARKETINGS

Silke Oldenburg, Prof. Dr. Oliver Rump, Linus Lütcke

2 Termine / 16 UE: Mo, 25.01.2027, 10.00 – 17.00 Uhr

Di, 26.01.2027, 09.00 – 16.00 Uhr

ZIELE

- Vermittlung der theoretischen Grundlagen im Bereich Marketing und speziell: Museumsmarketing
- Kennenlernen und kritische Auseinandersetzung mit Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Häusern
- Vorstellung aktueller Entwicklungen und Herausforderungen sowie Überlegungen zur Zukunft des Museumsmarketings

INHALTE

In der Veranstaltung werden Marketing-Instrumente im Management von Museen in ihrer Breite vorgestellt und Marketing als Notwendigkeit in der heutigen Museumsarbeit vermittelt. Die Entwicklung vom produkt- zum besucher*innen- bzw. wertorientierten Marketing wird aufgezeigt. Dabei stehen die Relevanz der Besucher*innenorientierung und -bindung sowie das strategische Marketing im Zentrum. Weiterhin werden wir Ihnen eine jüngere Marketingdisziplin, das Brand Management, in seiner Bedeutung für Museen erläutern. Neuere Entwicklungen – insbesondere im Hinblick auf die digitale Kommunikation – sollen anhand von Beispielen nachvollzogen und ihre Relevanz und Folgen in ihrer gesellschaftlichen Tragweite diskutiert werden.

SCHWERPUNKTE

- Brand Management (CI / CD / Branding / Markenbildung)
- Besucher*innenorientierung / -bindung
- Marketingstrategien
- Ausstellungsmarketing
- Audience Development und Publikumsforschung
- Service im Museum
- Online Marketing & Social Media

METHODEN

Theoretischer Input mit Powerpoint-Präsentation und Filmbeispielen, Vorstellung von Beispielen aus der Praxis in dialogischen Formaten (z. B. MK&G Hamburg), Diskussion & Fragerunden.

MODUL V08

RECHTSFRAGEN IN MUSEEN

Tobias Schmiegel, Börries von Notz, Menekse Wenzler

2 Termine / 16 UE: Mo, 22.02.2027, 10.00 – 17.00 Uhr

Di, 23.02.2027, 09.00 – 16.00 Uhr

ZIELE

Sie kennen typische Rechtsfragen des Museumsmanagements, können diese im Arbeitsalltag selbstständig erkennen, bearbeiten und einschätzen, wann Sie die fachliche Unterstützung einer Juristin oder eines Juristen benötigen.

INHALTE

Rechtsfragen spielen im Museumsmanagement eine bedeutende Rolle: für alle Museumsaktivitäten gibt es auch einen rechtlichen Rahmen. Diesen zu kennen und so auszufüllen, dass er als Absicherung und nicht als Einschränkung der Museumsarbeit empfunden wird und fungiert, ist notwendige Voraussetzung für die nachhaltig erfolgreiche Arbeit. Von zentraler Bedeutung sind dabei Rechtsfragen im Zusammenhang mit dem Erwerb von Museumsgut, das Urheberrecht, das Hausrecht, das Arbeitsrecht der öffentlichen Hand und der Kulturgutschutz.

Das Seminar will eine praxisorientierte Einführung in und eine Sensibilisierung für die relevanten Rechtsfragen bieten und damit erreichen, dass im Museumsmanagement rechtliche Probleme und Zusammenhänge erkannt werden und ein Gespür dafür besteht, wann rechtliche Hilfe angezeigt sein kann. Alle wesentlichen Fragestellungen werden in Praxisübungen und Workshops vertieft behandelt. Daneben besteht die Möglichkeit, individuelle Fragen zu erörtern.

SCHWERPUNKTE

TAG 1

Börries von Notz

Ort: Weiterbildungszentrum

- Vertragsrecht beim Erwerb von Museumsgut (Kauf, Leihe, Schenkung)
- Versicherungsrecht
- Urheberrecht einschließlich der markenrechtlichen Bezüge

TAG 2

Menekse Wenzler, Tobias Schmiegel

Ort: Deutsches Technikmuseum Berlin

- Rechtsfragen zu Beschäftigungsverhältnissen im Museum (Arbeitsrecht, Werkverträge, Praktika etc.)
- Hausrecht im Museum und Haftungsfragen
- Die Provenienz von Museumsgut und ihre rechtliche Bedeutung (Kulturgutschutz und Kulturgutrückführungen)
- Rechtsfragen im Leihverkehr, v. a. Staatssicherheiten, „immunity from seizure“/Rechtsverbindliche Rückgabebescheinigung für Leihgaben

METHODEN

Vortrag mit Präsentation, Praxisübungen und Diskussion von Fallbeispielen

MODUL V09

MANAGEMENTSYSTEME IM MUSEUM:

VON QUALITÄTS- BIS NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

Robert Hoffmann, Karsten Schomaker

2 Termine / 16 UE: Mo, 15.03.2027, 10.00 – 17.00 Uhr

Di, 16.03.2027, 09.00 – 16.00 Uhr

ZIELE

- Verständnis und Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Qualität in der Museumsarbeit schaffen
- Überblick zum Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement geben
- Orientierungshilfen und Tools vorstellen
- Den Blick für ganzheitliche Prozesse schärfen

INHALTE

Qualität systematisch sichern und Zukunft nachhaltig gestalten ist eine Herausforderung auch für Führungskräfte musealer Einrichtungen. Ohne systematisch durchgeführtes Qualitätsmanagement kann ein Museum heute nicht erfolgreich gesteuert werden. In einem ganzheitlichen Prozess müssen kontinuierlich die Organisation optimiert und die Qualität der Museumsarbeit gesichert und verbessert werden.

Qualität ist allerdings nicht allein der Schlüssel zum Erfolg. Vor den Erfahrungen der aktuellen Zeit im Verhältnis von Menschen und Natur sowie zur Sicherung der Lebensqualität zukünftiger Generationen ist die Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten unabdingbar.

Das Seminar mit Praxisübungen geht von folgenden Fragen aus:

- Wie kann Museumsarbeit gelenkt und geleitet werden, um mit Ressourcen effektiver und effizienter umzugehen?
- Was bedeutet Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement in der Museumsarbeit?
- Am Beispiel der DIN EN ISO 9001 Qualitätsmanagement, die „Mutter“ der Managementsysteme, wird gezeigt, wie Managementsysteme aufgebaut sind: Logisch strukturierte, systematisch aufgebaute Vorgehensweisen der Normen, die Arbeitsprozesse aus einer anderen Perspektive wahrnehmen, verändern und hierdurch verbessern.

Das Seminar zeigt anhand von Beispielen aus der Museumspraxis, wie eine optimierungsfähige Ausgangssituation mit Instrumenten der Managementsysteme verändert werden können. PDCA, KVP, Managementhandbuch seien beispielhaft genannt. In Übungen werden die theoretischen Grundlagen vertieft.

SCHWERPUNKTE

Nutzen von Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagementsystemen in Verbindung mit einer ganzheitlichen Prozessbetrachtung

METHODEN

Theoretischer Input mit Präsentation, Gruppenarbeiten und -diskussion, Rollenspiele

► *Ein Einstiegstext zur Vorbereitung der einleitenden Diskussion zum Thema Qualität wird im Vorfeld zur Verfügung gestellt, ebenso wie ein Link zu einer kurzen Vorabumfrage.*

KONZEPTION

Prof. Dr. Patricia Rahemipour

Direktorin, Institut für Museumsforschung,
Stiftung Preußischer Kulturbesitz

Kathrin Grotz

Stellvertretende Direktorin, Institut für Museumsforschung,
Stiftung Preußischer Kulturbesitz

DOZENT*INNEN

Nikolaus Bernau

Architektur- und Museumshistoriker und Journalist
(Tagesspiegel, Deutschlandradio, u. a.)

Jörn Brunotte M. A.

Kulturreferent, :beramus – Museumsberatung Berlin
und Deutscher Kulturrat e. V.,

Justine Czerniak

Leitung Sammlungs- und Ausstellungswerkstatt
Technikmuseum Berlin

Christoph Deeg

Berater und Speaker für die Bereiche Social-Media-Management,
Gamification und digital-analoge Strategien

Susanne Feldmann

Leiterin Bereich Museum und Ausstellung,
Botanischer Garten und Botanisches Museum Berlin

Julia Franke

Sammlungsleiterin Alltagskultur,
Deutsches Historisches Museum, Berlin

Kathrin Grotz

Stellvertretende Leiterin, Institut für Museumsforschung,
Staatliche Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer Kulturbesitz

Uwe Hanf

Fachhochschule Potsdam, Studiengang Kulturarbeit

Robert Hoffmann

Wissenschaftlicher Referent in der Geschäftsstelle,
Deutsche Digitale Bibliothek

Dr. Annabelle Hornung

Direktorin, Museum für Kommunikation Frankfurt

Prof. Dr. Volker Kirchberg

Lehrstuhl für Kulturvermittlung und Kulturorganisation
Leuphana Universität Lüneburg,

Achim Klapp

Presse, Online-Kommunikation, Marketing, Museum Barberini

Heike Kropff

Leiterin des Museumsamts,
Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) in Münster

Stefanie Kunz

Krisen und Chancen,
Coaching | Organisationsberatung | Supervision, Berlin

Karin Lindemann

Coaching – Supervision – Personalentwicklung, Berlin

Linus Lütke

Projektleiter Strategie digitale Medien und Kommunikation,
Berlinische Galerie

Nadine Ney

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleitung Ausstellungen,
Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss

Silke Oldenburg M. A.

Leiterin Marketing, Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg

Prof. Dr. Oliver Rump

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin,
Studiengang Museumskunde, Museologie & Museumsmanagement

Tobias Schmiegel

Justiziar, Stiftung Preußischer Kulturbesitz

Karsten Schomaker

Fachbereichsverwaltungsleitung

Freie Universität Berlin, Fachbereich Veterinärmedizin,

Börries von Notz

Sprecher der Geschäftsleitung, Stiftung Nantesbuch gGmbH

Menekse Wenzler

Stellvertretende Direktorin, Technikmuseum Berlin

Verwaltungsdirektorin

TEILNAHMEBEDINGUNGEN

ANMELDUNG

Bitte melden Sie sich zu den Veranstaltungen per Online-Anmeldeformular oder schriftlich durch Übersendung des unterzeichneten Anmeldeformulars per Post oder E-Mail an. Mit Übersendung des Anmeldeformulars erkennen Sie diese Teilnahmebedingungen an. Die Anmeldung zu der ausgewählten Veranstaltung ist zu den angegebenen Konditionen verbindlich. Nach Eingang der Anmeldung erhalten Sie per Mail eine Eingangsbestätigung.

TEILNahmeBESTÄTIGUNG

Eine Zu- oder Absage für die Teilnahme an der Veranstaltung (Seminarbestätigung) wird i. d. R. vier Wochen vor Veranstaltungsbeginn per E-Mail versandt.

Bei modularen Programmen gilt: Die Teilnahme an einzelnen Modulen ist möglich, soweit nach der Berücksichtigung aller Anmeldungen für das komplette Programm noch freie Plätze vorhanden sind. Die verbindliche Vereinbarung über die Teilnahme kommt mit Zugang der Seminarbestätigung zustande.

ZAHLUNGSBEDINGUNGEN

Bei kostenpflichtigen Veranstaltungen zahlen Sie das Entgelt bitte nach Rechnungseingang und Zugang der Teilnahmebestätigung bis zu dem auf der Rechnung angegebenen Datum auf das genannte Konto. Der Betrag beinhaltet die Kosten für die Teilnahme an der Veranstaltung und für die Veranstaltungsunterlagen.

TEILNAHMEGEBÜHREN

| | |
|---|------------|
| MODUL V01, V02, V03, V04, V06, V07, V08, V09: | je 260,- € |
| MODUL V05: | 390,- € |

ZERTIFIKATSPREIS

Bei Buchung des gesamten Zertifikatskurses bleibt ein 2tägiges Modul unberechnet. **Der Zertifikatspreis beträgt dann 2.210,- €.**

Teilnehmer*innen des modularen Weiterbildungsprogramms Museumsmanagement für Volontär*Innen erhalten ein Zertifikat, wenn sie acht von neun Modulen absolviert haben.

RÜCKTRITT

Ein Rücktritt ist bis fünf Arbeitstage vor Veranstaltungsbeginn

möglich. Der Rücktritt von der Vereinbarung muss schriftlich erfolgen.

Bei kostenpflichtigen Veranstaltungen fallen bei einem Rücktritt, soweit nicht ein*e Nachrücker*in den Platz einnimmt, folgende Kosten an:

Rücktritt ab vier Wochen vor Veranstaltungsbeginn:

Bearbeitungspauschale 30,- €.

Rücktritt bis 5 Arbeitstage vor Veranstaltungsbeginn:

50 % des Teilnahmeentgelts.

Bei Nichtteilnahme ohne vorherigen wirksamen Rücktritt

fallen bei kostenpflichtigen Veranstaltungen 100 % des Teilnahmeentgeltes an.

DURCHFÜHRUNG

Ein Anspruch auf Durchführung der Veranstaltung besteht nicht. Das Weiterbildungszentrum behält sich Änderungen im Programmablauf und bei den angekündigten Dozentinnen und Dozenten sowie die Umstellung auf ein Online-Format vor. Im Falle einer Absage werden bereits bezahlte Teilnahmeentgelte dann erstattet, wenn ein Ersatztermin nicht möglich ist oder der angebotene Ersatztermin von Ihnen nicht wahrgenommen werden kann. Weitergehende Ansprüche sind ausgeschlossen. Kommt eine Veranstaltung aufgrund Nichterreichens der Teilnehmerzahl nicht zustande oder fällt die Veranstaltung aus anderen unvorhergesehenen Gründen aus, werden Sie hierüber umgehend informiert und mögliche bereits gezahlte Entgelte werden unverzüglich zurückerstattet. Ein Anspruch auf Erstattung weiterer Kosten besteht nicht.

AUSSCHLUSS VON DER TEILNAHME

Aus wichtigem Grund (z. B. Zahlungsverzug, Störung der Veranstaltung, Gefährdung Dritter) ist das Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin berechtigt, Teilnehmer*innen von der Teilnahme an Veranstaltungen auszuschließen.

HAFTUNGS AUSSCHLUSS

Das Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin haftet nur im Fall von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit für Schäden.


Die Haftung ist der Höhe nach begrenzt auf den vorhersehbaren Schaden. Diese Haftungsbeschränkung gilt nicht bei der Verletzung von Gesundheit, Körper oder Leben der Teilnehmerin / des Teilnehmers.

BILDUNGSURLAUB

Die Veranstaltungen sind gemäß Berliner Bildungsurlaubsgesetz (BiUrlG, §11) als Bildungsurlaub anerkannt. Teilnehmer*innen anderer Bundesländer empfehlen wir, sich vor Beantragung eines Bildungsurlaubs bei ihrem zuständigen Bildungsministerium beraten zu lassen.

DATENSCHUTZ

Ihre personenbezogenen Daten werden ausschließlich zum Zweck der Veranstaltungsabwicklung verwendet. Eine Weitergabe an Dritte erfolgt nicht.

Hinsichtlich des Schutzes personenbezogener Daten verweisen wir auf die „Datenschutzerklärung für die Anmeldung und Teilnahme an Veranstaltungen des Weiterbildungszentrums der Freien Universität Berlin“  https://www.fu-berlin.de/sites/weiterbildung/weiterbildungsprogramm/pdf/datenschutzerklaerung_wbz.pdf

Bitte melden Sie sich über die Anmelde links auf S. 35 oder schriftlich per Post oder E-Mail an bei:

Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin

Otto-von-Simson-Str. 13, 14195 Berlin

Mail: museen@weiterbildung.fu-berlin.de

☐ Frau ☐ Herr ☐ Divers

Titel

Name, Vorname

Geb. Datum

Ausgeübte Tätigkeit

Dienststelle und Anschrift (oder Privatanschrift)

Tel

Tel mobil

Mail

Gewünschte Zahlungsmodalität

☐ Vorauszahlung des Gesamtpreises

☐ Jedes Modul separat

- Ich bin mit der Speicherung meiner Teilnehmendendaten zur Nutzung im Seminarkontext bis auf Widerruf einverstanden.
- Ich bin einverstanden, dass die auf dem Anmeldeformular angegebene E-Mail-Adresse zur Registrierung bei der Online-Lernplattform der Freien Universität Berlin, Blackboard, benutzt werden darf.
- Die Teilnahmebedingungen erkenne ich an.

Datum, Unterschrift

Hiermit melde ich mich zu folgenden Modulen an:

☐ **MODUL 01 – 09 / Juni 2026 – März 2027**

Gesamtes Zertifikatsprogramm

☐ [Onlineanmeldung](#)

☐ **MODUL 01 / 08. + 09.06.2026**

Eine Institution im Wandel: Museen und Gesellschaft /
Strategisches Sammlungsmanagement

☐ [Onlineanmeldung](#)

☐ **MODUL 02 / 06. + 07.07.2026**

Kommunikation im Museum

☐ [Onlineanmeldung](#)

☐ **MODUL 03 / 07. + 08.09.2026**

Ausstellungsmanagement

☐ [Onlineanmeldung](#)

☐ **MODUL 04 / 05. + 06.10.2026**

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit / Sponsoring

☐ [Onlineanmeldung](#)

☐ **MODUL 05 / 11., 12. + 13.11.2026**

Finanz- und Kostenmanagement /
Digitale Transformation im Museum

☐ [Onlineanmeldung](#)

☐ **MODUL 06 / 10. + 11.12.2026**

Museum und Besucher*innen: Ausstellung und Vermittlung

☐ [Onlineanmeldung](#)

☐ **MODUL 07 / 25. + 26.01.2027**

Grundlagen des Museumsmarketings

☐ [Onlineanmeldung](#)

☐ **MODUL 08 / 22. + 23.02.2027**

Rechtsfragen in Museen

☐ [Onlineanmeldung](#)

☐ **MODUL 09 / 15. + 16.03.2027**

Managementsysteme im Museum:
von Qualitäts- bis Nachhaltigkeitsmanagement

☐ [Onlineanmeldung](#)

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Das Präsidium der Freien Universität Berlin
Weiterbildungszentrum
Otto-von-Simson-Str. 13
14195 Berlin

KONZEPTION

Prof. Dr. Patricia Rahemipour, Direktorin
Kathrin Grotz, Stellvertretende Direktorin
Institut für Museumsforschung,
Stiftung Preußischer Kulturbesitz

VERANTWORTLICH

Christiane Preißler
Tel: 030 / 838 514 75
Mail: christiane.preissler@fu-berlin.de

VERANSTALTUNGSORGANISATION

David Baig
Tel: 030 / 838 579 60
Mail: david.baig@fu-berlin.de

MITARBEIT

Maria Becker


LAYOUT

Karen Olze, Grafik und Produktdesign

UMSCHLAGFOTO

Berlinische Galerie, Treppenhalle
Foto: © Noshe

www.fu-berlin.de/wbz/museen

 Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin