

*Sonja Thiel*

# Blended-Learning-Setting zur Qualifizierung von Museumspersonal

## Hintergrund

Wissenschaftliche und berufliche Weiterbildung gilt als wichtiger Schlüssel für die Entwicklung und Gestaltung der Arbeitswelt in Bezug auf Digitalisierungsprozesse und andere gesellschaftliche Entwicklungen. Es erscheint immer selbstverständlicher, dass ein erster Studienabschluss nicht mehr als Qualifikation für ein ganzes Berufsleben ausreicht, sondern dass die Anforderungen an lebenslanges Lernen steigen. Lebensläufe entwickeln sich heterogen und sind von Veränderungen und Neuorientierungen geprägt, weshalb eine kontinuierliche Aneignung von zusätzlichem Wissen oder neuen Kompetenzen an Bedeutung gewinnt. Um weiterhin zukunftsfähige und gesellschaftlich relevante Institutionen zu bleiben, befassen sich auch Museen mit den Folgen und Anforderungen des dynamischen Umbruchs der Lebens- und Arbeitswelt. Demografischer Wandel, Diversität und Digitalisierung sind nur einige gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, vor deren Hintergrund Transformationsprozesse der Institutionen nötig sind. Museen und Kultureinrichtungen als Wissens- und Bildungsorte mit Publikumsorientierung und neuen Möglichkeiten der kulturellen Beteiligung von Besuchern und Besucherinnen und stehen dabei unter erhöhtem Wettbewerbsdruck. Digitale Transformationen

erfordern dabei neue Denkweisen und Arbeitskulturen. Gleichzeitig nimmt die Flexibilisierung des Arbeitsmarkts zu und Arbeitskulturen formieren sich neu. Parallel dazu ändert sich unser Verständnis von der Wissensgesellschaft und den Möglichkeiten des zeit- und ortsunabhängigen Lernens im digitalen Zeitalter. Wie wir lernen und Wissen rezipieren, wandelt sich mit den Möglichkeiten einer digital vernetzten Welt. Die Bedeutung von Weiterbildung für den Kulturbereich nimmt also zu.<sup>1</sup> Um Personal an Museen und Kulturinstitutionen dafür vorzubereiten und gleichzeitig die Möglichkeit zu bieten, sich über die Wandlungsprozesse ihrer Einrichtungen auszutauschen und gegenseitig zu unterstützen, dient das Vorhaben FRAMAS (Freiburger Akademie für Museums-, Ausstellungs- und Sammlungswissen).

## Die Idee

In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Vorhaben aus dem Programm „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ wurden 2014–2018 die Bedingungen einer berufsbegleitenden wissenschaftlichen Weiterbildung im Blended-Learning-Format für Zielgruppen des Museumspersonals erforscht, entwickelt und kontinuierlich verbessert. Das Projekt ist eingebunden in den Aufbau der wissenschaftlichen Weiterbildungsstrukturen an der Universität Freiburg sowie die Abteilung E-Learning. Angebunden an die fachliche Expertise aus der Archäologie, Kunstgeschichte, Geschichte und Europäischen Ethnologie sowie in enger Kooperation mit den Städtischen Museen Freiburg und dem Museumsverband Baden-Württemberg wurde eine die verschiedenen Museumstypen übergreifende Programmentwicklung verfolgt, die alle klassischen Tätigkeitsbereiche von Museen professionell abbilden kann, darüber hinaus aber über eine Netzwerkstruktur aus universitärer Theorie und Berufspraxis offen für innovative und externe und internationale Impulse ist.

---

1 Vgl. Arbeitsmarkt Kultur – No. 4/4: Weiterbildung. 2019. URL: <https://www.kulturrat.de/publikationen> (gesehen 25.7.2019).

## Entwicklung der Programmstruktur – Bedarfsanalyse und Programmentwicklung

Der inhaltlichen Entwicklung des Programms, das unter dem Namen „museOn | weiterbildung&netzwerk“ etabliert wurde, ging eine Bedarfsanalyse voraus. Dafür wurden sowohl Fokusgespräche mit Partnern und Stakeholdern des Projekts geführt als auch eine Konkurrenz- und eine Zielgruppenanalyse erstellt. Eine Befragung, die bundesweit an Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen von Museen sowie unter der potenziellen Zielgruppe der Quereinsteigenden gestreut wurde, zeigte Bedarfe und Anforderungen an die Programmentwicklung auf. Die Befragung wurde in Kooperation mit dem Institut für Psychologie der Universität Freiburg durchgeführt.<sup>2</sup> Auf einer Tagung zu Beginn des Projekts wurde zudem die Idee und Struktur von der Berufspraxis diskutiert.<sup>3</sup> Die wichtigsten Ergebnisse daraus flossen in die Programmstrukturentwicklung ein.

Angesprochen werden sollten Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen an und für Museen und vergleichbare Kultureinrichtungen sowie potenzielle Quereinsteigende. Als Zielgruppen wurden qualifizierte Berufstätige mit akademischer Vorbildung, qualifizierte Berufstätige ohne akademische Vorbildung sowie Personen mit Familienpflichten, Berufsrückkehrende und Arbeitssuchende definiert. Die wichtigsten Intentionen, die die befragten Zielgruppen mit der Belegung einer wissenschaftlichen Weiterbildung verbinden, sind die Professionalisierung ihrer Arbeit, gefolgt von der Erweiterung ihres Netzwerkes und ihres Horizonts sowie der wissenschaftlichen Vertiefung ihrer Arbeit. Der Erwerb eines Zertifikats wurde als „eher wichtig“ benannt, stand jedoch nicht an erster Stelle. Ein Großteil der Befragten besitzt bereits einen ersten Studienabschluss und akademische Vorerfahrung, 27 Prozent der Befragten waren promoviert, sodass das begrenzte Interesse an Zertifikaten nicht weiter verwundert. Auf diese Ziele wurde in der weiteren Programmentwicklung und der inhaltlichen Ausgestaltung der Kurse deshalb besondere Rücksicht genommen.

2 Wissenschaftliche Weiterbildung für die Museumswelt, 1: Zielgruppenbefragung. Hrsg. MuseOn | Weiterbildung&Netzwerk. 2015. URL: <http://docplayer.org/9682059-3-wissenschaftliche-weiterbildung-fuer-die-museumswelt-zielgruppenbefragung-heft-01-07-2015.html> (gesehen 25.7.2019).

3 MuseOn forscht: Museen und Universitäten – Orte des Wissens im Austausch. Tagungspublikation. 2016. URL: <https://www.museon.uni-freiburg.de/museon-forscht-2016-tagungspublikation> (gesehen 25.7.2019).

Entwickelt wurde ein Angebot, das einen hohen Online-Lehranteil (80–100 Prozent) mit wenigen, im Semester verteilten Präsenzphasen vorsieht. Das Studium sollte weitgehend zeit- und ortsunabhängig funktionieren und Rücksicht auf berufliche Belastungen sowie familiäre Pflichten nehmen. Es zeigt sich, dass besonders diese Kombination gerne angenommen wird; auch bundesweit wird vergleichbaren Blended-Learning-Settings eine zentrale Bedeutung zugesprochen.<sup>4</sup> Im Zuge der Programmentwicklung wurden neben der inhaltlichen Erarbeitung der Themenbereiche eine Studien- und Prüfungsordnung und die Leitlinien der Qualitätssicherung ausgearbeitet, die Anmeldung und Einschreibung geregelt sowie ein Beratungskonzept und ein Alumni-Programm entwickelt.

### **Baukastenprinzip**

Basierend auf den Voruntersuchungen wurde ein lernerzentriertes Studienangebot erarbeitet, das der Logik des Baukastenprinzips folgt. Das Angebot wurde mit unterschiedlichen Kooperationspartnern aus den Museumsverbänden, Museen sowie der freien Wirtschaft entwickelt. Damit sollte auf sich wandelnde Aufgabenbereiche und Berufsbezeichnungen Rücksicht genommen sowie heterogenen Berufsbiografien und den häufig befristeten Positionen und wechselnden Aufgaben des Personals Rechnung getragen sowie ein Angebot für die Varianz von Museumssparten entwickelt werden.

Die Themenbereiche Ausstellen, Vermitteln, Sammeln, Vermarkten, Managen und Digitalisieren sowie Überblicken bieten einen spartenoffenen Zugang. Die einzelnen Themen und Kurse sind so konzipiert, dass sie museumsübergreifend Zugänge und Lösungswege ermöglichen. In fünfwöchigen, berufsbegleitend studierbaren Kursen mit einem Umfang von fünf Stunden Lernaufwand pro Woche mit einem Gesamtumfang von jeweils einem ECTS-Punkt (insgesamt 30 Stunden Lernaufwand) können in vier Semesterabschnitten verschiedene Themen belegt werden. Damit sollte Rücksicht auf die Heterogenität der musealen und kulturellen Arbeit ebenso wie auf diverse biografische Hintergründe der Zielgruppen genommen werden.

---

4 Vgl. Kolb, Monica: Medienvielfalt bringt viele Chancen. In: Arbeitsmarkt Kultur – No. 4/4: Weiterbildung. 2019. S. 12. URL: <https://www.kulturrat.de/publikationen> (gesehen 25.7.2019).

Sowohl entsprechende Kenntnisse über die museale Arbeit (deklaratives Wissen) als auch Fertigkeiten (prozedurales Wissen) sollen erlernbar sein. Damit werden sowohl fachlich-methodische als auch sozial-kommunikative sowie Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen angesprochen und gefördert.

Aus einem breiten Angebot sollen individuell diejenigen Kurse gewählt und studiert werden können, die für die eigene Arbeit bzw. die eigenen Zielsetzungen der Weiterbildung als zielführend erachtet werden. Im Zentrum der Entwicklung stand die Bedarfsorientierung und Rücksicht auf individuelle Bildungs- und Berufswege der Teilnehmenden. Inhalte, die für die eigenen beruflichen Ziele als weniger relevant betrachtet werden, können somit zurückgestellt werden. Inhaltlich im Vordergrund liegt neben dem klassischen Handwerkzeug ein besonderer Fokus auf konzeptionellen und strategischen Fähigkeiten. Das Baukastenprinzip ist in erster Linie nutzerfreundlich gedacht, zog jedoch Herausforderungen nach sich in Bezug auf Teilnehmendenverwaltung, Bildungshistorie und Anrechnung sowie Kommunikation und Marketing, wobei deutlich wurde, dass sich die politischen Rahmenbedingungen und Strukturen der wissenschaftlichen Weiterbildung noch im Aufbau befinden.

## Qualitätsverständnis der wissenschaftlichen Weiterbildung

Wissenschaftliche Weiterbildung ist gesetzlicher Auftrag der Universitäten und ermöglicht einen Erkenntnistransfer der wissenschaftlichen Forschung in die Arbeitswelt. Bundesweit nimmt die Bedeutung von berufs begleitender wissenschaftlicher Weiterbildung zu.<sup>5</sup> Blended-Learning-Settings stehen dabei weiterhin an erster Stelle erfolgreicher Lernsettings. Die Universität Freiburg hat mit der Freiburger Akademie für universitäre Weiterbildung (FRAUW) eine eigene Abteilung für wissenschaftliche Weiterbildung ins Leben gerufen, die sich für ein gemeinsames Qualitätsverständnis bei der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten einsetzt. Grundsätzlich basieren Qualitätssicherung und Angebotsentwicklung sowie die interne Zertifizierung von Zertifikatsabschlüssen auf den vier zentralen Qualitätsmomenten gemäß Swissuni<sup>6</sup>,

5 Vgl. Weiterbildung an Hochschulen. Der Beitrag der DGWF zur Förderung wissenschaftlicher Weiterbildung. Hrsg. Beate Hörr; Wolfgang Jütte. Bielefeld: WBV 2017.

6 Vgl. [www.swissuni.ch/qualitaet](http://www.swissuni.ch/qualitaet) (gesehen 25.7.2019).

auf deren Basis der didaktische Aufbau und die formulierten Lernergebnisse beurteilt werden: Wirkungsorientierung, Zielgruppenorientierung, Flexibilität, Relevanz und Anschluss durch Partnerschaften.

## Entwicklung eines didaktischen Konzepts

Das didaktische Konzept bildet ein zentrales Grundgerüst des Gesamtprogramms. Darin wurde besonders Rücksicht genommen auf die Spezifika der Zielgruppen. Als wichtigstes Ziel der Programmentwicklung wurden früh ein starker Praxistransfer und ein hoher Anwendungsbezug für Fragestellungen aus der Berufspraxis angestrebt. Um dem Spagat zwischen einer Weiterbildung mit wissenschaftlichem Anspruch an einer Universität und den praxisnahen Bedarfen heterogener Zielgruppen gerecht zu werden, wurde in der Programmentwicklung mit der revidierten Lernzieltaxonomie gearbeitet. Zu jedem Kurs wurden auf der Basis der revidierten Lernzieltaxonomie nach Bloom<sup>7</sup> von bzw. in Kooperation mit den jeweils inhaltlich zuständigen Fachexperten, Fachexpertinnen Lernergebnisse formuliert, die sowohl Grundlage für die methodisch-didaktische Umsetzung der zu vermittelnden Lerninhalte als auch Orientierungspunkte für den Lernprozess der Teilnehmenden bieten. So wird mit einer intensiven Kompetenzorientierung in Bezug auf die Handlungsebene der Teilnehmenden gearbeitet. Die entwickelten Lernziele sind auf die Lerninhalte des Kurses abgestimmt und – samt Angaben zu anvisierten Zielgruppen sowie zu Kompetenzniveaus – im Modulhandbuch zugänglich.<sup>8</sup> Im Anschluss daran wurde ab 2018 unter Zuhilfenahme des ABC-Curriculum-Designs<sup>9</sup>, einer am University College London entwickelten Rapid-Design-Methode, an der Entwicklung weiterer Kurse gearbeitet. Diese Methodik ermöglicht es, zügig zu einer Definition von Inhalten und Zielgruppen sowie zu einer Wahl bestimmter digitaler Lernformate zu kommen.

7 Vgl. A taxonomy for learning, teaching, and assessing. A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. Hrsg. Lorin W. Anderson; David Krathwohl. New York: Longman 2001.

8 MuseOn | Weiterbildung&Netzwerk: Modulhandbuch. URL: [https://www.museon.uni-freiburg.de/wp-content/uploads/2018/06/museOn\\_Modulhandbuch\\_WS2018\\_19.pdf](https://www.museon.uni-freiburg.de/wp-content/uploads/2018/06/museOn_Modulhandbuch_WS2018_19.pdf) (gesehen 25.7.2019).

9 Designing programmes and modules with ABC Curriculum Design. URL: <https://www.ucl.ac.uk/teaching-learning/case-studies/2018/jun/designing-programmes-and-modules-abc-curriculum-design> (gesehen 25.7.2019).

## Entwicklung einer digitalen Lernumgebung

Die Universität Freiburg arbeitet mit der Lernplattform ILIAS – einer kollaborativen Open-Source-Lernplattform, die eine große Bandbreite an didaktischen Werkzeugen und Funktionalitäten bietet, um das Studium virtuell zu organisieren. In der Entwicklung des Programms wurde besonders auf eine nachhaltige Produktion der Kursinhalte geachtet. Als Einstieg ins Studium dient ein niedrigschwelliger Online-Begleitkurs, der kontinuierlich verbessert wird. Semesterübergreifend können sich Studierende darin über Inhalte und Verlauf des Studiums, das Blended-Learning-Konzept, technische Bedingungen für das Studium, die Online-Kommunikation und die Präsenzphasen informieren. Ein Werkzeugkasten vermittelt die Methoden der Online-Zusammenarbeit: Arbeiten mit der Lernplattform ILIAS, insbesondere das Arbeiten mit Blogs, Wikis, E-Portfolios, Etherpads, sowie Werkzeuge zur kollaborativen Zusammenarbeit wie dem Peer-Feedback und die Teilnahme an Online-Meetings. Ebenso Bestandteil des Begleitkurses sind eine Einführung in wissenschaftliches Arbeiten sowie Tipps zum Selbst- und Zeitmanagement.

Der Modulbaukasten ist ebenfalls auf der Lernplattform abgebildet, die Teilmodule sind darüber anzusteuern. Jedes Teilmodul hat neben einem individuell eingerichteten Kursraum einen Studienbrief, der als Leitfaden durch das Studium dient und den Zugang zu den Lerninhalten erleichtert. Der Studienbrief wird online durch Literaturlisten im RIS-Format ergänzt, die den Studierenden die Übernahme von Literaturangaben in ihre eigenen CITAVI-Projekte und – bei entsprechender Berechtigung – gegebenenfalls den Zugriff auf Bibliotheksbestände ermöglichen.

## Digitale Lernwerkzeuge

Die Teilmodule sind individuell konzipiert und geben dadurch Aufschluss über die Funktionalität von verschiedenen Lernwerkzeugen. In allen Teilmodulen kommen – je nach Inhalten, Lernzielen sowie Experimentierfreude und Bereitschaft der Fachexperten, Fachexpertinnen in unterschiedlicher Gewichtung – verschiedenartige Lehrmethoden zum Einsatz. Lerninhalte (Content) werden dabei mit Hilfe verschiedener Objekte zur Verfügung gestellt: als HTML-Lernmodul, E-Lecture, Datei (Artikel, Skript, Arbeitsblatt), als Weblinksammlung, Mediacast (Videosammlung), Glossar oder Datensammlung. Darüber hinaus wird mit dem ILIAS-Lernmodul auch ein integriertes Autorentool verwendet,

mit dem Web-based-Trainings (WBTs) als abgeschlossene Einheiten inklusive Navigationselementen erzeugt und in die grundsätzlich alle internetfähigen Inhalte (Text, Bild, Video, Weblink usw.) sowie interaktive Fragen eingebunden werden können.

Neben dem bereitgestellten Material und den fachwissenschaftlichen Inhalten werden auch zahlreiche kollaborative Werkzeuge zur Verfügung gestellt, die je nach Aufgabenstellung eingesetzt werden können. So stehen Wikis (als kollaboratives asynchrones Tool) oder Etherpads (als kollaboratives synchrones Tool) bereit. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit eines Kursblogs zur Sammlung und Kommentierung von Einzelbeiträgen. Ebenfalls möglich ist der Upload von Eigenprodukten der Lernenden durch das Einbinden in einen Mediacast. In Online-Meetings können darüber hinaus während des Kursdurchlaufs Meetings in Arbeitsgruppen oder mit den Fachexperten, Fachexpertinnen durchgeführt werden.

### **Betreuungskonzept**

Jeder Kurs umfasst 25–30 Stunden Lernumfang und ist mit einem Mix an (Pflicht-)Aufgaben und Übungen ausgestattet, die Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit, Lernüberprüfung sowie individuelle Vertiefung je nach Kapazitäten und Interessen ermöglichen. Für das Programm wurde eine engmaschige tutorielle Struktur entwickelt, die Lernbegleitung bietet und den Lernfortschritt sicherstellt. Dies ist ein wesentlicher Grundpfeiler der Qualitätssicherung. Die Betreuung der Teilmodule gewährleisten Leitfäden, die von den sorgfältig geschulten E-Tutoren, E-Tutorinnen, die auch fachlichen Hintergrund mitbringen, umgesetzt werden. Hier wurde eine Schulung der HFU-Akademie Furtwangen genutzt und auf das Programm angepasst. So wird eine personenunabhängige Betreuung gewährleistet. Die Vor- und Nachteile einer solchen individuellen und abwechslungsreichen Mischung aus Lernwerkzeugen, synchronen und asynchronen Tools sowie einer umfangreichen Betreuung mit hohem Kommunikationsaufwand und individuellen Fachexperten, Fachexpertinnen liegen auf der Hand: Der Abwechslungsreichtum der Kurse ist attraktiv, verursacht jedoch hohen Aufwand in Koordination und Kommunikation sowie der Studienverwaltung und bringt hohe Anforderungen an die Qualitätssicherung mit sich.

## Forschung: Entwicklung und Evaluation des Studienprogramms

Erforscht wurde das gesamte didaktische Studiensetting, in dem neben demografischen Merkmalen, Position und Vorerfahrung folgende Parameter evaluiert wurden: alle Inhalte und Methoden, Austausch- und Kommunikationsmöglichkeiten, Bedingungen für Lernerfolg und Kompetenzerwerb, Qualität des Praxistransfers, Studiensetting, das Blended-Learning-Setting mit dem Mix aus Online- und Präsenzphasen, Betreuung, Qualität und Nützlichkeit der Lehr- und Lernmaterialien sowie technische Fragen. Ebenfalls getestet wurden die unterschiedlichen Abschlussstrukturen (CAS: Certificate of Advanced Studies mit 10 ECTS-Punkten; DAS: Diploma of Advanced Studies mit 30 ECTS-Punkten; einfache Teilnahmebescheinigung) sowie das Gesamtprogramm.<sup>10</sup>

2016/2017 fand eine Testphase mit insgesamt 105 Probanden, Probandinnen statt. Dabei testeten den CAS-Abschluss 40 Personen, von denen 31 erfolgreich eine oder zwei CAS-Arbeiten einreichten. Es wurden alle 40 Module mit einer durchschnittlichen Belegung von 10–15 Personen getestet. Aus den Ergebnissen konnten Erkenntnisse über den Grad der Studierbarkeit, über Methodik und Didaktik, Inhalte, Qualität des Praxistransfers sowie weitere Bedarfe der Studienorganisation gezogen werden. Evaluiert wurde formativ und summativ, semesterbegleitend und semesterabschließend.

Folgende Kriterien wurden zur Auswahl der Probanden, Probandinnen angelegt: Gesucht wurden zum einen Personen mit Universitätsabschluss und erster Berufserfahrung (kein Praktikum), Personen ohne Hochschulabschluss mit qualifizierter Berufserfahrung, Volontäre/Volontärinnen, Fachkräfte mit qualifizierter Berufserfahrung, Quereinsteigende mit qualifizierter Berufserfahrung, Frauen mit Berufserfahrung, die einen Wiedereinstieg in den Beruf nach einer Familienzeit suchen. Geachtet wurde ebenso auf eine Varianz an Positionen (Berufsanfang bis Museumsleitung, Freiberuflichkeit), auf die bundesweite Verteilung sowie die Vielfalt der Museumstypen. Dadurch sollte gewährleistet werden, dass die Kurse unterschiedliche Hintergründe und Kompetenzstufen abdecken, was sich als gewinnbringend für den Austausch und das gegenseitige Verständnis verschiedener Museumstypen herausgestellt

<sup>10</sup> Wissenschaftliche Weiterbildung für die Museumswelt, 7: Evaluationsergebnisse. Hrsg. MuseOn | Weiterbildung&Netzwerk. 2018. URL:[https://www.museon.uni-freiburg.de/wp-content/uploads/2018/07/museOn-Heft-07\\_07-2018-Evaluationsergebnisse.pdf](https://www.museon.uni-freiburg.de/wp-content/uploads/2018/07/museOn-Heft-07_07-2018-Evaluationsergebnisse.pdf) (gesehen 25.7.2019).

hat. Allerdings fehlen so programmatisch die tiefgehenden Spezialisierungen wie sie Fachgruppen, Arbeitskreise oder Spezialtagungen leisten.

Die Kursthemen sind so gewählt, dass Personen aus verschiedenen Museumstypen und Hausgrößen Anschluss daran finden und ein übergreifender Austausch möglich ist. Die strategische und kompetenzorientierte Ausrichtung der Kurse unterstützt die Teilnehmenden darin, sich mit Themen ihrer Berufspraxis in einem geschützten Umfeld mit anderen Fachkollegen, Fachkolleginnen auszutauschen und gemeinsam nach Hilfestellungen und Lösungen zu suchen. Die unterschiedliche Vorwissenstruktur bringt sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich. Nachteilig ist, dass im Modulbaukasten weniger spezifisch auf einzelne Gruppen eingegangen werden konnte, also beispielsweise Angebote speziell für Personen aus kleinen, ehrenamtlich geführten Museen, für Berufseinsteigerinnen, für einzelne Berufsgruppen oder für einzelne Museumsorganisationen geschaffen wurden. Daran wird in der zweiten Förderphase intensiver gearbeitet werden.

Die Evaluation verfolgte das Ziel, Empfehlungen für eine Weiterentwicklung des Angebots im Hinblick auf die Zielgruppen, die Inhalte, die didaktische Umsetzung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das Betreuungskonzept, die Organisation und die Verzahnung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und beruflicher Praxis sowie die Wirksamkeit und Verwertbarkeit im beruflichen Alltag zu erhalten. Konsequenzen aus den umfangreichen Evaluationen betrafen die Überarbeitung, Qualitätssicherung und Nachhaltigkeitsstellung des Angebots. Die Ergebnisse der Evaluation dienten dabei als Grundlage und Entscheidungshilfe, um die Kurse, die Lehrorganisation, die Lernumgebung und weitere Faktoren anzupassen, zu erweitern oder umzustrukturieren.

Insgesamt ließ sich eine sehr hohe Motivation der Teilnehmenden für das Kursprogramm feststellen, die sich auch in der niedrigen Abbruchquote und der kontinuierlich gewissenhaften Bearbeitung der mitunter umfangreichen Materialien ablesen lässt. Die Studienorganisation wurde allgemein als gut bewertet, das Blended-Learning-Format mit den gebündelten Präsenzphasen und einem hohen Online-Anteil kam den meisten Studierenden entgegen, da sie sich bei beruflichen und familiären Pflichten die Studienleistungen zeitlich selbst einteilen konnten. Problematisch war für viele jedoch der anfangs zu hohe Bearbeitungsaufwand innerhalb der Kurse. Hier musste nachgebessert werden. Adaptiert werden mussten die verpflichtenden Studienleistungen und Leistungsnachweise, um die Lernstandserhebung und Beurteilung für Bestehen/Nichtbestehen transparenter und vergleichbarer zu gestalten.

Die Follow-up-Befragung der Studierenden ergab, dass 90,32 Prozent der Absolventen, Absolventinnen das Weiterbildungsprogramm von museOn aus heutiger Sicht weiterempfehlen. Zudem beurteilen zwei Drittel (67,74 Prozent) die Weiterbildung bei museOn insgesamt als förderlich für ihren Karriereverlauf. 74,2 Prozent der Teilnehmenden konnten die Weiterbildungsinhalte direkt in ihr berufliches Handeln integrieren. Noch einige Befragte mehr (77,42 Prozent) nutzten die Inhalte als Ausgangspunkt zur Entwicklung eigener Ideen. 67,74 Prozent entwickelten die Inhalte für die Anwendung in ihrem Berufsalltag weiter. Der Austausch über die Weiterbildungsinhalte fand vor allem in Gesprächen mit Kollegen und Kolleginnen sowie in informellen Gesprächen statt. Zudem trug die Weiterbildung nach Angabe von 67,74 Prozent der Teilnehmenden dazu bei, dass sie nun selbstsicherer in ihrem Arbeitsumfeld agieren.<sup>11</sup>

### Spezialistinnen versus Allroundtalente

Das Angebot museumsbezogener Aus-, Fort- und Weiterbildung ist heterogen und von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich. Bisher gibt es nur vereinzelt Vorstöße für den Transfer in E-Learning-Formate. Hier wären Gespräche über bundesweit wünschenswerte Grundlagenangebote zu den Kernthemen und Standards der Museumsarbeit sinnvoll, die sich über Blended-Learning-Settings leicht abdecken ließen. Ebenso unterschiedlich gestalten sich Haltungen und Verfahren zu Qualitätsstandards und zur Museumszertifizierung.<sup>12</sup>

Der neue Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat (2018) hat erstmals den Anspruch auf Fort- und Weiterbildung, den rechtlichen Status und Kernthemen des Ausbildungsverhältnisses formuliert.<sup>13</sup> Damit wurde der Anspruch auf eine gleichmäßige Ausbildung in allen Arbeitsbereichen des Museums formuliert. Anders als in anderen Berufsgruppen sind jedoch weder Ausbildungsinhalte noch die Weiterbildungsinhalte standardisiert.

Ebenfalls sehr heterogen sind die Zugänge und Voraussetzungen für die verschiedenen Museumsberufe. Die Berufe selbst befinden sich im Wandel,

11 <https://www.museon.uni-freiburg.de/forschung-de/wie-geht-es-museon-studierenden-nach-einem-jahr-ergebnisse-der-follow-up-befragung> (gesehen 25.7.2019).

12 Vgl. dazu den Beitrag in diesem Band von Hans Lochmann ab S. 97.

13 Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat im Museum. Berlin: Deutscher Museumsbund 2018. URL: <https://www.museumsbund.de/publikationen-uebersicht> (gesehen 25.7.2019).

wie der aktualisierte Leitfaden für Museumsberufe<sup>14</sup> deutlich macht. Abhängig von der Größe, Ausstattung und administrativen Struktur des Museums sind sehr unterschiedliche Personalprofile gefordert, wobei der Trend weg vom wissenschaftlichen Spezialisten hin zum Generalisten geht, der für alle Bereiche der Museumsarbeit kompetent ist.<sup>15</sup>

Auch darauf nimmt die kleinteilige modulare Struktur von museOn Rücksicht. Das Programm bietet durch seine modulare Struktur die Möglichkeit einer individuellen Schwerpunktsetzung und einer Anpassung der Kurswahl auf die eigenen Bedarfe und Ziele und bietet damit bundesweit Anknüpfungsmöglichkeiten. Die modulare Struktur mit Basis- und Aufbaukursen bietet die Möglichkeit, sich in allen musealen Kernaufgaben weiterzubilden und darüber hinaus Themen zu vertiefen, die nicht zuletzt auch für die Weiterentwicklung der Institutionen zielführend sind. Die Mischung aus methodischem Wissen und strategischen, grundsätzlichen Ansätzen sichert einen hohen Praxistransfer. Die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen ermöglichen eine Studienplanung, die sowohl „Allrounder“ mit vielen Aufgaben als auch Spezialisten in die Kursstruktur integriert. Das Arbeiten mit digitalen Lernwerkzeugen trägt – für alle Teilnehmenden gleichermaßen – außerdem zum impliziten Lernen im Bereich digitaler Prozesse bei.

## Ausblick und Perspektiven

Die Ergebnisse der Entwicklungs- und Testphase sind in verschiedenen Richtungen einsetzbar. Nach einem umfangreichen Qualitätssicherungsprozess werden die Kurse seit dem WS 2017/18 im Test-Regelbetrieb als museOn-Programm angeboten. Dafür wurden die Kurse zunächst inhaltlich, didaktisch und formal überarbeitet. Zudem wird der Praxistransfer gestärkt, indem den CAS-/DAS-Projektarbeiten ein höherer Stellenwert beigemessen wird. Diese verbinden im Idealfall die von den Teilnehmenden in den Kursen erworbenen Kompetenzen mit konkreten Problemstellungen aus der Museumspraxis und stellen damit einen Mehrwert für die Institutionen dar. Die Frage der

14 Noch unveröffentlicht; Präsentation von Jan-Christian Warnecke auf der Tagung *MuseOn forscht: Wen braucht das Museum?* Freiburg, 12.10.2017.

15 Vgl. dazu Wiese, Rolf: *Museumspersonal im Wandel*. In: *Erfolg durch Personal. Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen*. Hrsg. Matthias Dreyer; Rolf Wiese. Rosengarten-Ehestorf: Förderverein des Freilichtmuseums am Kiekeberg 2018, S. 27–43, hier: S. 34.

Nachhaltigkeit des Projekts stellt sich auch im Hinblick auf FRAMAS, insbesondere in Bezug auf die strukturelle Verankerung an der Hochschule. Hier wurden auf Projektebene Bemühungen unternommen, was die Erstellung von nachhaltig einsetzbaren Materialien, Transparenz von Prozessen sowie die Möglichkeit einer Aktualisierung von digitalen Lehr- und Lernmaterialien angeht. Im Projektverlauf wurde eine Methodik und agile Struktur entwickelt, mit der unkompliziert neue Inhalte in einem Online-Kurs umgesetzt und ins Studienangebot integriert werden können. Dies bietet die Möglichkeit, im Rahmen von Kooperationen vorhandene Studien- bzw. Fortbildungsinhalte zu integrieren oder neu zu entwickeln und dabei sowohl auf spezifische regionale Besonderheiten als auch auf bestimmte Zielgruppen einzugehen. Dabei können bisher in der Präsenz vermittelte Inhalte in Blended-Learning-Settings überführt und damit nachhaltig angeboten werden.

Bis 2020 werden weitere Kursinhalte entwickelt und Profilierungskonzepte für Personen im Berufseinstieg und angehende Führungskräfte erarbeitet. Geplant ist ebenfalls die Einbeziehung von OER (Open Educational Resource) in die Entwicklung der Inhalte, um damit die Implementierung von Open-Access-Lösungen zu unterstützen. Geprüft werden soll auch, unter welchen Bedingungen die Inhalte bundesweit online gelernt, aber regional durch persönliche Präsenzzeiten ergänzt werden können.

Für die Forschung enthält das Programm vielfältige Anknüpfungspunkte im Bereich Social Workplace Learning, Digitale Lehr-Lern-Settings, Personalentwicklung und der Museumsforschung sowie für internationale Perspektiven. Grundsätzlich bietet die entwickelte Infrastruktur von FRAMAS Potenzial für Museen, Verbände und Personal, um in einer gemeinsamen digitalen Lernumgebung bundesweit oder international übergreifend Themen zu diskutieren, Inhalte zu erarbeiten, sich auszutauschen und in der täglichen Arbeit an Museen gegenseitig zu unterstützen. Einzelinitiativen und Inselösungen können so besser vernetzt und professionelles Wissen nachhaltig gesichert und weiterentwickelt werden.