



Machbarkeitsstudie für das Archäologische Zentrum Hitzacker (AZH)



erstellt im Auftrag der Stadt Hitzacker (Elbe)

Oktober 2014 – März 2015

Inhalt

Zusammenfassung der Ergebnisse	4
 1. Einleitung	
1.1. Ausgangssituation	12
1.2. Aufgabe der Machbarkeitsstudie	13
1.3. Datengrundlage und Vorgehen	14
 2. Selbstverständnis und inhaltliche Ausrichtung des AZH	
2.1. Analyse von Leitbild und Zieldefinition	15
2.2. Neuausrichtung von Zieldefinition und inhaltlichem Profil.....	20
 3. Analyse der vorhandenen Grundlagen	
3.1. Bedeutung des Fundplatzes Hitzacker	22
3.2. Inhaltliche Arbeit	23
3.2.1. Das Ausstellungsgelände und die Exponate	23
3.2.2. Die Vermittlung im Gelände	28
3.2.3. Weitere Vermittlungsangebote	30
3.2.4. Entwicklungspotenziale	33
3.3. Die Außendarstellung	44
3.3.1. Eigene und fremde Darstellungen	44
3.3.2. Die touristische Vermarktung	48
3.3.3. Ausschilderung des AZH	50
3.3.4. Entwicklungspotenziale	51
3.4. BesucherInnen und Zielgruppen	55
3.4.1. Vorhandene BesucherInnenstruktur.....	53
3.4.2. BesucherInnenverhalten	58
3.4.3. Entwicklungspotenziale	60
3.5. Verankerung in der Region	70
3.5.1. Derzeitige Situation	70
3.5.2. Entwicklungspotenziale	73
 4. Organisationsstruktur	
4.1. Trägerschaft	76
4.1.1. Derzeitige Situation	76
4.1.2. Alternative Trägerschaftsmodelle	79
4.1.3. Entwicklungspotenziale	84
4.2. Finanzen und Personal	87
4.2.1. Derzeitige Situation	87
4.2.2. Eigendeckungsgrad	89

4.2.3. Umwegrentabilität	91
4.2.4. Personal	92
4.2.5. Einsparmöglichkeiten	96
4.2.6. Entwicklungspotenziale	99
4.2.7. Finanzielle Risiken	108
5. Zukunftsstrategien	
5.1. Drei potenzielle Entwicklungsszenarien	109
5.1.1. Beibehaltung des Status Quo	109
5.1.2. Schließung	111
5.1.3. Weiterentwicklung	112
5.1.4. Bewertung	113
5.1.5. Die kurz-, mittel- und langfristige Perspektive	114
5.2. Festlegung der prioritären Entwicklungsziele und Maßnahmen	116
5.3. Verantwortung der Stadt Hitzacker (Elbe) und der Region	119
6. Kostenabschätzung	
6.1. Investitions- und Folgekosten	123
6.2. Wirtschaftlichkeit	128
7. Anhang	
7.1. Verschiedene Zielgruppen und ihre Anforderungen an ein Museum.....	130
7.2. Konzept des „Entdeckendes Lernens“	135
7.3. Vorschläge für Mitmach-Stationen	138
7.4. Wissenschaftliche und museumsfachliche Publikationen zum AZH (in Auswahl)	146
7.5. Zitierte Literatur	149

Zusammenfassung der Ergebnisse

Derzeitige Situation

Unter den gegebenen Bedingungen – mit einem sehr geringen Personalbestand und einem begrenzten Etat – leistet das AZH sehr umfassende Arbeit:

**Leistungen
des AZH**

- Es bietet ein äußerst umfangreiches und inhaltlich vielfältiges Angebot.
- Es zählt jährlich etwa 14.000 BesucherInnen.
- Es pflegt zahlreiche Kontakte und Kooperationen.
- Es erwirtschaftet durch Eintritte, Spenden und Drittmittel einen erheblichen Teil seines Etats.

Als touristisches Angebot und Bildungsort für Schulen leistet einen wichtigen Beitrag zur Attraktivität der Region für Einheimische und auswärtige Gäste.

Zukunftsstrategie

In der jetzigen Situation ergeben sich drei Möglichkeiten für die weitere Entwicklung des AZH: die Beibehaltung des Status Quo, die faktisch eine Reduzierung des Angebots bedeutet, die sofortige Schließung oder eine zukunftsfähige Weiterentwicklung. Mit Blick auf die Bedeutung der Einrichtung als touristisches Angebot und Bildungsort und mit Blick auf eine nachhaltige Verwendung der eingesetzten öffentlichen Mittel können jedoch aus Sicht der vorliegenden Studie nur der weitere Erhalt und eine zukunftsfähige Weiterentwicklung des AZH im Interesse der Stadt Hitzacker (Elbe) und der ganzen Region liegen. Die Beibehaltung des Status Quo, die einer schleichenden Marginalisierung des AZH gleichkäme, hätte dagegen einen deutlich geringeren Nutzen des Museums für die Stadt und die Region zur Folge.

**Weiterent-
wicklung
statt Stag-
nation**

Damit das AZH das Niveau, das es in der Erfüllung seiner Aufgaben und Ziele erreicht hat, auch zukünftig halten und die steigenden Anforderungen seiner Umwelt bewältigen kann, benötigt es intern in seiner Arbeit eine weitere Professionalisierung und Qualitätsorientierung und extern eine Sicherung seiner Rahmenbedingungen und klare, vom Träger mitgetragene Zieldefinitionen.

**Professio-
nalisierung
Qualitäts-
orientierung**

Eine Aufwertung und Qualitätsverbesserung des inhaltlichen Angebotes muss durch Maßnahmen zur Optimierung der Vermarktung und der organisatorischen Grundlagen seiner Arbeit begleitet werden. In diesem Zusammenhang sind neben dem AZH auch die Stadt Hitzacker (Elbe) und weitere Institutionen der Region gefordert. Die Steigerung der inhaltlichen Attraktivität dient dabei sowohl zur Imageaufwertung als

auch zur Akquirierung weiterer Förderungen. Qualität und Professionalität sind dabei zugleich Maßstab und Ziel der Entwicklung. Das Zusammenwirken dieser verschiedenen Faktoren – Attraktivität, Image, Förderung – setzt somit eine positive Weiterentwicklung des Museums in Gang.

Die zentralen Handlungsfelder für das AZH und die Stadt Hitzacker (Elbe) sind dabei:

1. Neuausrichtung des Selbstverständnisses und des inhaltlichen Profils
2. Verbesserung der inhaltlichen Vermittlung auf der Basis des geschärften Profils:
 - 2.1. Verbesserungen durch Umgestaltung des Geländes
 - 2.2. Verbesserungen durch veränderte und neue Angebote
3. Verbesserung der Außendarstellung
4. Erschließung neuer Zielgruppen bzw. BesucherInnenpotenziale
5. Imageverbesserung – Verankerung in der Region
6. Verbesserung der Finanz- und Personalsituation
7. Verbesserung der Rahmenbedingungen – Trägerschaft und Verantwortung

**Zentrale
Handlungs-
felder**

1. Neuausrichtung des Selbstverständnisses und des inhaltlichen Profils

Zentrales Element der zukünftigen Entwicklung ist eine Verstärkung der vorhandenen Potenziale durch eine Neuausrichtung des Selbstverständnisses und des inhaltlichen Profils des AZH als qualitätsorientierte Bildungseinrichtung:

Das AZH ist ein durch Qualität und Zielgruppenorientierung geprägter kultureller Bildungs-, Vermittlungs- und Erlebnisort, der die touristische Attraktivität sowie die Bildungs- und Freizeitlandschaft der Region bereichert. Als ein Zentrum für eine zeitgemäße Archäologie-Didaktik setzt es sich mit den Anforderungen und Lernbedürfnissen seiner Zielgruppen auseinander und entwickelt neue Bildungs- und Ausbildungsangebote. Dabei bietet es seinen BesucherInnen vielfältige Möglichkeiten zum Experimentieren, Entdecken und Ausprobieren. Sie können dadurch praktische Erfahrungen zu Themen der regionalen prähistorischen Archäologie mit ihrer Kultur- und Naturgeschichte sammeln und ihre eigenen Fähigkeiten ausprobieren.

Der Standort am Hitzacker-See liefert mit dem authentischen Siedlungsplatz den regionalen Bezug. Die Ausgrabungen und die experimental-archäologischen Untersuchungen bilden die wissenschaftliche Basis der Vermittlungs- und Bildungsarbeit.

Empfohlene Maßnahmen

- Neuformulierung des Selbstverständnisses, der Zieldefinition und des inhaltlichen Profils des AZH im oben genannten Sinne

2.1. Verbesserung der inhaltlichen Vermittlung durch Umgestaltung des Geländes

Mit Blick auf die Neuausrichtung seines Profils muss das AZH allen Zielgruppen, vor allem aber Familien und erwachsenen EinzelbesucherInnen, attraktivere Lernerlebnisse bieten. Dazu sollte es auf der Basis aktueller Lernkonzepte mehr Möglichkeiten schaffen, damit die BesucherInnen sowohl die methodischen Grundlagen der Archäologie als auch die Lebenswelt der prähistorischen Menschen durch eigenes Experimentieren, Ausprobieren und Mitmachen besser begreifen und nachvollziehen können.

Empfohlene Maßnahmen

- Neugestaltung der Mitmach-Stationen und der Texttafeln
- Schaffung von Experimentierstationen als Dauerausstellung
- Betonung des experimentellen Charakters von Brandruine und Ausgrabungsfläche
- „Belebung“ durch die Schaffung von Szenerien, Kulissen oder „Schattenbildern“

2.2. Verbesserung der inhaltlichen Vermittlung durch veränderte u. neue Angebote

Das vielfältige Aktions- und Veranstaltungsprogramm des AZH lässt sich mit den Angeboten anderer archäologischer Freilichtmuseen vergleichen. Die Überarbeitung von vorhandenen Angeboten, z.B. durch die Betonung ihrer didaktischen Qualitäten, und die Entwicklung neuer Angebote sollten daher zielgerichtet zur Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen und zur Erreichung neuer Zielgruppen erfolgen.

Empfohlene Maßnahmen

- Stärkere didaktische Aufarbeitung der Schulklassen-Angebote
- Organisation eines „Museumstages“ für die regionalen Schulen
- Spiel-Angebot auf der Website, das BesucherInnen vor und während des Besuchs begleitet
- Entwicklung eines Kurzprogramms für Fahrradtouristen
- Fortsetzung der Märkte mit thematischen Variationen
- Szenische Führungen bzw. Audio-Angebote zur „Belebung“ des Museums

3. Verbesserung der Außendarstellung

Im Bereich der Außendarstellung gibt es noch ungenutzte Potenziale. Auf der Basis des neu formulierten inhaltlichen Profils und unter Berücksichtigung der überarbeiteten Angebote des Museums muss die Außendarstellung vor allem dazu genutzt werden, den BesucherInnen den mit einem Besuch des AZH verbundenen „Nutzen“ und Erlebniswert zu verdeutlichen. Darüber hinaus bietet die eigene Website die kostengünstige Möglichkeit, für spezielle Zielgruppen – wie Lehrkräfte oder Gruppenreisende – durch besondere Service- und Informationsangebot weitere Besuchsanreize zu schaffen.

In Zusammenarbeit mit den regionalen TouristikerInnen, der Stadt Hitzacker (Elbe), der Samtgemeinde Elbtalaue und dem Landkreis Lüchow-Dannenberg sollten außerdem die Wahrnehmbarkeit des AZH, seine Außendarstellung im Rahmen der touristischen Vermarktung und die Ansprache überregionaler Zielgruppen optimiert werden. Der verbesserte Lern- und Erlebniswert, aber auch die Kinder- und Familienfreundlichkeit des Museums sowie die neue Fahrradstation bieten dafür Anknüpfungspunkte.

Empfohlene Maßnahmen

- Formulierung von Leitaussagen und Botschaften für die Außendarstellung
- Inhaltliche Überarbeitung der Außendarstellung (Website, Printmedien)
- Spezielle Informationen für Lehrkräfte und andere Zielgruppen
- Kontakt zu anderen touristischen AnbieterInnen
- Gestaltung der Eingangssituation
- Besucher- und familienfreundlichere Gestaltung
- Erwerb und Nutzung des KinderFerienLand-Siegels als Werbemittel

4. Erschließung neuer Zielgruppen bzw. BesucherInnenpotenziale

Durch eine inhaltliche Weiterentwicklung der Angebote und eine verbesserte Außendarstellung ist es möglich, weitere Potenziale bei den Zielgruppen des AZH, besonders bei den EinzelbesucherInnen, zu aktivieren. Auch die Schulklassen und Jugendgruppen werden weiterhin zu den Hauptzielgruppen des Museums gehören. Potenzial bieten darüber hinaus Erwachsenen-Gruppen und TagestouristInnen aus Lüneburg und Hamburg, deren Ansprache allerdings nur mit Unterstützung durch die regionalen TouristikerInnen gelingen kann. Sehr spezielle und nur mit großem Aufwand zu erreichende Zielgruppen sind dagegen SeniorInnen, WassertouristInnen und TeilnehmerInnen an Gruppentrainingsangeboten für ManagerInnen.

Zielgruppen mit weiterem Potenzial

- Familien mit Kindern
- EinzelbesucherInnen
- TagestouristInnen
- UrlauberInnen
- FahrradtouristInnen,
- WohnmobilstInnen
- Erwachsenen-Gruppen

5. Imageverbesserung – Verankerung in der Region

Mit einem geschärften inhaltlichen Profil und einem verbesserten inhaltlichen Angebot – verknüpft mit einer klareren Außendarstellung seines Erlebniswertes – schafft das AZH eine wichtige Grundlage für ein neues Image als attraktiver, kultureller Bildungsort. Durch eine transparentere Außenkommunikation kann es gelingen, das Verständnis und den Rückhalt in der Region zu stärken. Darüber hinaus gilt es, für das Museum auf der lokalen und regionalen Ebene prominente FürsprecherInnen als „Lobby“ zu gewinnen, die mit ihrem Wort und ihrem persönlichen Ruf für die regionale Bedeutung des AZH eintreten. Zu diesem Zweck müssen Anlässe geschaffen werden, um wichtige Persönlichkeiten und Entscheidungsträger aus der Region zu exklusiven Veranstaltungen in das AZH einzuladen.

Empfohlene Maßnahmen

- Gewinnung von MentorInnen/„StakeholderInnen“
- Aufbau eines Kuratoriums
- Exklusive VIP-Veranstaltungen
- Regelmäßige Publikation eines Jahresrückblicks

6. Verbesserung der Finanz- und Personalsituation

Ohne das AZH in seiner Handlungsfreiheit komplett einzuschränken, ergeben sich in der derzeitigen Situation des Museum kaum noch Möglichkeiten für Einsparungen. Allerdings sind durchaus Potenziale zur Verbesserung der finanziellen Situation vorhanden. Eine Erhöhung der Einnahmen kann durch eine weitere – allerdings nur begrenzt mögliche – Steigerung der BesucherInnenzahlen erreicht werden. Die Attraktivierung des Angebotes und eine allgemeine Imageaufwertung des AZH werden sich darüber hinaus positiv auf die Ein-

werbung von Spenden, Drittmitteln und Projektförderungen auswirken. Eine strukturelle Verbesserung kann vor allem im Personalbereich und durch eine Professionalisierung des Fundraising erfolgen. Hier ergeben sich durch den Ausbau des Ehrenamtes und die Kooperation mit sozialen Einrichtungen zur Beschäftigung und Ausbildung von Menschen mit Beeinträchtigungen nachhaltige positive Effekte.

Empfohlene Maßnahmen

- Ausbau des Ehrenamtes, Suche eines/r KoordinatorIn
- Einbeziehung von KooperationspartnerInnen aus dem sozialen Bereich
- Studierende als PraktikantInnen für Archäo-Didaktik
- Einwerbung von Spenden und Drittmitteln, u.a. durch Patenschaften
- Einwerbung von Projektförderungen, u.a. im sozialen Bereich

7. Verbesserung der Rahmenbedingungen – Trägerschaft und Verantwortung

Der Vergleich mit anderen Trägerschaftsmodellen im Bereich der archäologischen Freilichtmuseen verdeutlicht, dass sich die Trägerschaft eines solchen Museums auf mehrere Institutionen und Partnereinrichtungen verteilen sollte. Dabei geht es neben einer gemeinsamen finanziellen Unterstützung auch um die Erzielung von Synergieeffekten, indem z.B. mehr bürgerschaftliches Engagement, Fundraising-Knowhow oder zusätzliche MitarbeiterInnen institutionell in die Organisation eingebunden werden. Alternative Trägerschaftsmodelle, wie z.B. die Genossenschaft, bieten darüber hinaus die Chance, solchen PartnerInnen, die keine dauerhaften Verpflichtungen eingehen wollen, eine begrenzbare und daher „niedrigschwellige“ Form der Beteiligung und Unterstützung anzubieten.

Ein wesentlicher Aspekt bei allen Modellen ist der Rückhalt in der Region und in der Bevölkerung, der zum einen eine Voraussetzung für diese Trägerschaftsmodelle darstellt und zum anderen durch diese Modelle weiter befördert werden soll.

Für die zukünftige Entwicklung des AZH ist es daher entscheidend, dass sich die Stadt Hitzacker (Elbe) zu dem Museum bekennt und es nicht nur finanziell, sondern auch ideell unterstützt und anerkennt und für die interne inhaltliche Weiterentwicklung die geeigneten äußeren Rahmenbedingungen schafft. Dazu gehört eine Optimierung der Unterstützung durch die regionalen TouristikerInnen sowie der regionalen Ausschilderung des AZH.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Stadt die Bedeutung des AZH als regionales Bildungs- und Tourismusangebot für die Region landkreisweit kommuni-

ziert. Gegenüber den regionalen Gebietskörperschaften sowie anderen potenziellen PartnerInnen muss sie zudem deutlich machen, dass die Verantwortung für das AZH aus diesem Grund von der gesamten Region getragen werden sollte.

Empfohlene Maßnahmen

- Zusammenführung aller – potenziellen – Partnerinstitutionen
- Aktive und kontinuierliche Ansprache weiterer potenzieller ZuschussgeberInnen und Partnerinstitutionen
- Prüfung der Möglichkeiten und des Interesses an der Gründung einer Bürgerstiftung oder Genossenschaft
- Optimierung der Unterstützung durch die regionalen TouristikerInnen bei Außendarstellung, Zielgruppenansprache, Werbung für die Fahrradstation
- Optimierung der Ausschilderung des AZH

Der überwiegende Teil dieser Maßnahmen lässt mit Blick auf die zu erwartenden Folgekosten und die voraussichtlichen Mehreinnahmen bei den Eintritten und im Fundraising wirtschaftlich positiv darstellen. Allerdings wird auch weiterhin ein Zuschussbedarf für die Betriebskosten des AZH bestehen bleiben. Die Investitionskosten der größeren Projekte – Verbesserung der inhaltlichen Vermittlung und Umgestaltung des Geländes – können dagegen nur über Drittmittel und Förderprogramme finanziert werden. Die dafür erforderlichen Eigenanteile sollten sich vor allem durch weitere Einnahmen im Bereich des Fundraising zumindest teilweise abdecken lassen.

Für die genannten Handlungsfelder ergeben sich somit die folgenden Maßnahmen als Handlungsempfehlungen mit ihren jeweiligen Zuständigkeiten und Prioritäten:

Handlungsempfehlungen

	Zuständigkeit	Kurzfristig zu ergreifende Maßnahmen	Mittelfristig zu ergreifende Maßnahmen
Vermittlung	AZH	Selbstverständnis und Profil Didaktische Aufarbeitung Kurzprogramm Radtouristen Organisation „Museumstag“ Fortsetzung Märkte	Überarbeitung Mitmach-Stationen Spielangebot auf Website Audio-Angebote Experimentierstationen Brandruine, Ausgrabung Visuelle „Belebung“
	AZH	Leitaussagen, Botschaften Überarbeitung Website Fremde Websites Überarbeitung Printmaterialien Onlinedatenbanken	Besucherfreundliche Gestaltung KinderFerienLand Niedersachsen Kontakt touristische AnbieterInnen Gestaltung Eingangssituation
Außendarstellung	Stadt	Ausschilderung Altstadt, Parkplatz Unterstützung regionale TouristikerInnen	Banner in der Region Ausschilderung in der Region Kontinuierliche Unterstützung TouristikerInnen
	AZH	StakeholderInnen Kuratorium VIP-Veranstaltungen Jahresrückblick	Kontinuierliche Kontaktpflege
Image-verbesserung	Stadt	Anerkennung Kommunikation der Bedeutung	
	AZH	Kooperation soziale Einrichtungen Einwerbung Drittmittel Ausbau Ehrenamt PraktikantInnen	Gewinnung PatInnen
Personal / Finanzen	Stadt	Zusammenführung Partnerinstitutionen Ansprache potenzielle Zuschussgeber	Kontinuierliche Ansprache potenzieller PartnerInnen Prüfung Bürgerstiftung/ Genossenschaft

Die Vielzahl der Maßnahmen lässt sich mit dem derzeitigen Personalbestand des AZH allerdings nicht bewältigen. Damit vor allem die Museumsleiterin die notwendigen konzeptionellen und inhaltlichen Überlegungen und Planungen leisten kann, muss sie in anderen Arbeitsbereichen entlastet werden bzw. wird sie dafür andere Tätigkeitbereiche vernachlässigen müssen, wenn eine solche Entlastung nicht erfolgen kann.

**Entlastung
Museums-
leiterin**

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation

Die Gründung des Archäologischen Zentrums Hitzacker (AZH) erfolgte 1990 durch den Landkreis Lüchow-Dannenberg. Anlass für die Gründung waren die bedeutenden Ergebnisse der Ausgrabungen am Hitzacker-See, die den damaligen Kreisarchäologen Dr. Arne Lucke dazu veranlassten, gemeinsam mit der Bezirksarchäologie, dem Landkreis Lüchow-Dannenberg und der Stadt Hitzacker (Elbe) diese Einrichtung zu initiieren.

Gründung

Dr. Arne Lucke wurde auch der erste Leiter des AZH und entwickelte das bis heute weitgehend gültige Konzept der Einrichtung. 2007 folgte ihm Ulrike Braun M.A. als wissenschaftliche Leiterin der Einrichtung.

Aufgrund von Zielvereinbarungen mit dem Land Niedersachsen trennte sich der Landkreis Lüchow-Dannenberg 2005 von seinen freiwilligen Aufgaben. Die Trägerschaft des AZH trat er an die Stadt Hitzacker (Elbe) ab. Für eine Übergangszeit von fünf Jahren zahlte der Landkreis weiterhin einen jährlichen Zuschuss in Höhe von 35.000,- Euro. Ab 2011 übernahm die Stadt Hitzacker (Elbe) auch finanziell die alleinige Verantwortung für das AZH.

Wechsel des Trägers

2009 legten Ulrike Braun M.A. und Marianne Baron ein Konzept für eine Erweiterung des AZH durch den Anbau eines „Slawendorfes“ vor¹. Unter Bezugnahme auf diese Konzeption erstellte Kai Fischer von der Firma „Spendwerk – das Beratungshaus für soziale Innovation“ im Jahr 2010 ein Gutachten zur Businessplanung und Weiterentwicklung des Archäologischen Zentrums². 2012 folgte von der Firma „Inspektour GmbH – das Tourismus- und Freizeitinstitut“ ein Umsetzungs- und Marketingkonzept für die geplante Erweiterung³. Auf der Grundlage dieser Gutachten und Konzepte wurde jedoch festgestellt, dass sich eine Erweiterung des AZH in der angedachten Form nicht realisieren lässt. Auch erwies sich das von der Firma Inspektour ermittelte Besuchspotenzial von maximal 30.000 BesucherInnen pro Jahr als nicht ausreichend.

Im Jahr 2013 unterzeichnete die Stadt Hitzacker (Elbe) einen Zukunftsvertrag mit dem Land Niedersachsen und verpflichtete sich darin zu einer Sanierung ihrer Haushaltssituation. Dies bedeutete insbesondere eine drastische Reduzierung der freiwilligen Ausgaben im Bereich Kultur. Die Stadt Hitzacker (Elbe) hat daraufhin die Gründung

Zuschuss-Reduzierung

¹ Erweiterung der kulturellen Infrastruktur – Archäologisches Zentrum Hitzacker von Ulrike Braun M.A. und Marianne Baron, 2009.

² Spendwerk 2010.

³ Inspektour 2012.

einer Stiftung überprüft, diese aber abschließend nicht angestrebt. Es folgte ein Beschluss der städtischen Gremien, die Betriebsführung des AZH an den Förderverein abzugeben. Die Gespräche mit dem Förderverein zu diesem Punkt sind bisher nicht abgeschlossen. Weiterhin wurde eine Festschreibung des städtischen Zuschusses ab 2015 auf 30.000,- Euro pro Jahr diskutiert, aber noch nicht endgültig beschlossen.

Auf Empfehlung des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur erfolgte 2014 die Einberufung einer ExpertInnenrunde, die zukunftsfähige Strukturen für das AZH aufzeigen sollte. Auf Empfehlung des ExpertInnenrates wurde die Erarbeitung der vorliegenden Machbarkeitsstudie in Auftrag gegeben.

ExpertInnenrat

1.2. Aufgabe der Machbarkeitsstudie

Das Archäologische Zentrum Hitzacker strebt mit dieser Machbarkeitsstudie die Entwicklung eines Zukunftskonzeptes an, das als Fundament für die zukünftige Arbeit des Archäologischen Zentrums eine zukunftsorientierte Ausrichtung und Entwicklung in den Bereichen Vermittlung, Forschung sowie Marketing und Fundraising formuliert.

Ziele

Dazu sollen die kurz-, mittel- und langfristig anzustrebenden Ziele sowie die dafür erforderlichen Maßnahmen unter Berücksichtigung der vorhandenen Möglichkeiten formuliert werden. In diesem Zusammenhang sind außerdem potenzielle Modelle für eine zukünftige Trägerschaft – ggf. unter Einbeziehung verschiedener lokaler und regionaler PartnerInnen und UnterstützerInnen – zu prüfen. Das in der Machbarkeitsstudie zu erarbeitende Konzept soll darüber hinaus die Bedeutung der Einrichtung für die Region benennen und prüfen, ob sich dieses Potenzial weiter ausbauen lässt.

Die Machbarkeitsstudie kann auf bereits vorhandene Konzepte und Begutachtungen des Archäologischen Zentrums Hitzacker aufbauen:

Vorarbeiten

- Erweiterung der kulturellen Infrastruktur – Archäologisches Zentrum Hitzacker von Ulrike Braun M.A. und Marianne Baron, 2009.
- Archäologisches Zentrum Hitzacker. Gutachten zur Businessplanung und Weiterentwicklung von Kai Fischer, Spendwerk – das Beratungshaus für soziale Innovation, August 2010.
- Umsetzungs- und Marketingkonzept (Entwicklungsplanung) für das Archäologische Zentrum Hitzacker von inspektour GmbH – das Tourismus- und Freizeitinstitut, 2012.

Die bisherigen Studien und Gutachten bieten hilfreiche Vorarbeiten, um sich mit der Frage nach dem inhaltlichen Profil und den angestrebten Zielsetzungen der Einrichtung auseinander zu setzen. Als weiterer Schritt wird danach gefragt, in welche Richtung sich das AZH aus Sicht der Einrichtung selbst, aber auch aus Sicht der Stadt

Bearbeitete Fragen

Hitzacker (Elbe) und der Region zukünftig entwickeln will bzw. kann. Die Machbarkeitsstudie setzt sich daher zunächst mit der grundsätzlichen inhaltlichen Ziel- und Schwerpunktsetzung des AZH auseinander und analysiert und bewertet die inhaltlichen Potenziale der Einrichtung. Anschließend leitet sie aus den Ergebnissen eine Zukunftsstrategie mit kurz-, mittel- und langfristig umzusetzenden Maßnahmen zur Aktivierung der Entwicklungspotenziale ab.

Zugleich wird damit eine Grundlage für die zukünftige Einbeziehung weiterer PartnerInnen und UnterstützerInnen geschaffen, die ggf. zu einer Umstrukturierung der Trägerschaft führen kann. Darüber hinaus werden Möglichkeiten für eine Verbesserung der finanziellen Situation und Ausstattung der Einrichtung entwickelt.

1.3. Datengrundlage und Vorgehen

Die Machbarkeitsstudie basiert auf verschiedenen Daten und Informationsmaterialien zur Situation des AZH sowie zu seinem lokalen, regionalen und musealen Umfeld:

**Daten-
grundlage**

- Unterlagen des AZH zur Museumsregistrierung
- Unterlagen der Stadt Hitzacker (Elbe) zum AZH
- Weitere Publikationen und Materialien zur Außendarstellung des AZH
- Fachliteratur zum AZH
- Regionale Entwicklungskonzepte von Stadt, Samtgemeinde und Landkreis
- Verschiedene Studien und Daten zum Tourismus in der Region
- Daten/Publikationen zur regionalen und überregionalen Museumslandschaft
- Daten/Publikationen zur Vermittlungsarbeit von Museen

Weiterhin führte die Verfasserin Gespräche mit der Leiterin des AZH und verschiedenen Personen aus dem regionalen und fachlichen Umfeld des AZH:

Gespräche

- Stadt Hitzacker (Elbe): Bürgermeister Holger Mertins, Marianne Baron
- Samtgemeinde Elbtalaue: Samtgemeindebürgermeister Jürgen Meyer und Erste Samtgemeinderätin Petra Steckelberg
- Landkreis Lüchow-Dannenberg: Landrat Jürgen Schulz
- Mitglieder des ExpertInnenrates
- Anne Denecke, Lüneburgischer Landschaftsverband
- Dagmar Schulz, Vorsitzende des Museumsverbundes Lüchow-Dannenberg
- Hans Lochmann, Museumsverband für Niedersachsen und Bremen
- LeiterInnen anderer archäologischer Freilichtmuseen

Darüber hinaus basiert das Konzept auf mehreren Besichtigungen des AZH und seiner Umgebung.

**Ortsbesich-
tigungen**

2. Selbstverständnis und inhaltliche Ausrichtung des AZH

2.1. Analyse von Leitbild und Zieldefinition

Das Selbstverständnis und die inhaltlich Schwerpunktsetzung sind grundlegende Festlegungen für die Arbeit und die Außendarstellung einer Einrichtung. Beides wird im Leitbild und in der inhaltlichen Konzeption der Einrichtung formuliert.

Das AZH beschreibt sein Selbstverständnis und seine Ausrichtung in seinen verschiedenen Konzepten⁴: Es versteht sich als wissenschaftlich anerkanntes archäologisches Freilichtmuseum zur Bronzezeit („Das erste bronzezeitliche Freilichtmuseum Deutschlands“), als Bildungseinrichtung und attraktiven Lern- und Freizeitort sowie als Forschungseinrichtung.

**Selbst-
verständnis**

Die Themen und der chronologische Rahmen werden durch die wissenschaftlichen Forschungsergebnisse der Grabungen „Hitzacker See“ vorgegeben⁵. Das AZH dokumentiert daher seinem Leitbild zufolge die vorgeschichtliche Siedlungsgeschichte vom Spätneolithikum bis zum Beginn der vorrömischen Eisenzeit.

**Themen
Zeitstellung**

Seine inhaltliche Aufgabe sieht das AZH in der Vermittlung der wissenschaftlichen Erkenntnisse der archäologischen Ausgrabungen, die vor Ort stattgefunden haben, sowie von Forschungsergebnissen zum Neolithikum, zur Bronzezeit und zu den ökologischen Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Naturraum⁶. Insgesamt möchte das AZH den BesucherInnen ein ganzheitliches Verständnis der vorgeschichtlichen Lebenswelt vermitteln, indem es verschiedene Aspekte des bronzezeitlichen Lebens und Werkens modellhaft rekonstruiert. Dabei wird den BesucherInnen die wechselseitige Beziehung zwischen den Lebensbedingungen ihrer Vorfahren und deren natürlicher Umwelt verdeutlicht und mit der heutigen Lebenswelt in Bezug gesetzt. Um dieses Vermittlungsziel zu erreichen, befasst sich das AZH mit Experimenteller Archäologie, Lebendiger Archäologie, Ethnoarchäologie und Ökologie. Die örtlichen Grabungsbefunde werden zudem in regionale, überregionale und europäische Kultur- und Naturräume eingebettet⁷.

**Aufgaben
Ziele**

Die Ergebnisse der Forschungsgrabungen und der Experimentellen Archäologie, die zur Bewahrung des immateriellen prähistorischen Kulturgutes dient und nach der

⁴ Leitbild, Museumskonzept, Sammlungskonzept, Vermittlungskonzept, Forschungskonzept, Konzept zur Erweiterung des AZH.

⁵ Sammlungskonzept des AZH.

⁶ Leitbild des AZH.

⁷ Museumskonzept des AZH.

Sinnhaftigkeit archäologischer Interpretationen fragt⁸, bilden die Basis der zu vermittelnden Informationen, während die Vermittlung über die Methode der Lebendigen Archäologie erfolgt. Sie geht dabei von den 1:1-Modellen aus, die auf der Grundlage der Grabungsergebnisse errichtet wurden und als begehbare Exponate im Langzeitexperiment gelten. Unter den Nachbauten findet sich aber auch ein freier, als „Archäo-Fiktion“ bezeichneter Bau.

Darüber hinaus erhalten die BesucherInnen die Möglichkeit, Werkzeuge oder Techniken unter Anleitung selbst auszuprobieren, wodurch sie sich selbst wissenschaftliche Erkenntnisse aneignen sollen. Daher stehen Aktionsmöglichkeiten, das Ausprobieren prähistorischer Techniken und Methoden einer „Lebendigen Archäologie“ im Mittelpunkt der Museumspädagogik.

In den Konzepten und in eigenen Darstellungen des AZH wird der wissenschaftliche Anspruch des Museums wiederholt betont, um die wissenschaftliche Grundlage der Vermittlungsarbeit zu verdeutlichen. Darüber hinaus wird die Beteiligung des Museums an wissenschaftlichen Forschungen und Projekten dargestellt.

**Wissenschaftlicher
Anspruch**

In seiner Außendarstellung präsentiert sich das AZH als Mitmachmuseum, das Geschichte zum „Anfassen“, „Begreifen“ und „Nacherleben“ bietet, aber auch als Freilichtmuseum mit einem bronzzeitlichen Dorf in einem idyllischen Park (siehe Kap. 3.3.1.).

**Geschichte
zum
Anfassen**

Zusammengefasst gehören folgende Aspekte zum Selbstverständnis des AZH:

- Ein Museum der Bronzezeit
- Ein bronzzeitliches Dorf mit Lebendiger Archäologie
- Ein idyllischer Park mit Freilichtmuseum und Mitmach-Angeboten
- Ein Bildungs- und Lernort
- Eine Forschungseinrichtung zur Experimentellen Archäologie

Die Aufzählung verdeutlicht, dass das AZH möglichst alle Aspekte und Ausrichtungen eines archäologischen Freilichtmuseums in seiner Arbeit zu berücksichtigen versucht. Dabei wird zum Teil nicht deutlich genug zwischen den verschiedenen Ansätzen von Experimenteller Archäologie, Lebendiger Archäologie, Freilichtmuseen und Mitmach-Museen unterschieden, wie die Definitionen am Ende dieses Kapitels verdeutlichen.

Diese vielfältigen inhaltlichen Ansätze führen in der Außenwahrnehmung zu dem Eindruck einer gewissen Beliebigkeit. Zugleich wird die Wissenschaftlichkeit der Einrichtung in den Konzepten und Selbstdarstellungen des AZH offenbar so stark betont,

**Vielfältiges
Profil**

⁸ Museumskonzept des AZH, S. 17.

dass sie vom Umfeld des Museums überproportional stark wahrgenommen wird, wie die ExpertInnengespräche im Rahmen der Studie gezeigt haben⁹, obwohl die Forschungstätigkeit in der täglichen Arbeit des AZH eher eine geringe Rolle spielt.

Das Ergebnis ist ein irritierend vielfältiges Profil, das keine klaren Schwerpunkte erkennen lässt. Diese inhaltliche Unentschiedenheit wird noch deutlicher, wenn man sich das konkrete Vermittlungsangebot und die Außendarstellung des AZH im Detail ansieht. Zugleich sind die MitarbeiterInnen des AZH aufgrund der Vielzahl ihrer täglichen Aufgaben gar nicht in der Lage, den vielfältigen inhaltlichen Ansätzen gerecht zu werden. Sie konzentrieren sich vor allem auf die Vermittlungsarbeit als wichtigste Einnahmequelle des Museums. Ein klares Profil mit inhaltlichen Schwerpunkten als Maßstab für eine entsprechende Prioritätensetzung fehlt jedoch.

Unentschiedenheit

Dieses unklare Profil geht bereits auf das Gründungskonzept des AZH zurück. Arne Lucke betonte in seinen Darlegungen zur Konzeption der Einrichtung wiederholt das ganzheitliche und diversifizierte Angebot des AZH, das sich mit Experimenteller und Lebendiger Archäologie, wissenschaftlichen Ausgrabungen, Museumspädagogik, Geschichte zum Anfassen und kreativen Freizeitangeboten befassen sollte¹⁰.

Seit der Gründung des AZH 1990 haben sich jedoch die Situation und die Rahmenbedingungen des Hauses grundlegend verändert. Seither hat die Zahl von Museen, aber auch von Freizeiteinrichtungen vergleichbarer Art so erheblich zugenommen, dass museale Einrichtungen heutzutage ein eindeutiges und klar umrissenes inhaltliches Profil aufweisen müssen, um sich von ihren Mitbewerbern und Konkurrenten abzuheben. Ein so vielschichtiges und dadurch unscharfes Profil, wie es 1990 für das AZH entwickelt wurde, kann daher heutzutage keinen Bestand mehr haben und sollte überarbeitet werden.

Überarbeitungsbedarf

In diesem Zusammenhang muss auch die chronologische und geografische Verortung des AZH überprüft werden:

Verortung

Obwohl sich das AZH der Bronzezeit verschrieben hat, basiert die Vermittlung nicht nur auf Befunden aus der Bronzezeit. Dies gilt sowohl für die Nachbauten (jungsteinzeitlicher Kastenbrunnen, Labyrinth) als auch für die Stationen und deren Texte auf dem Gelände, die häufig zunächst auf die Jungsteinzeit Bezug nehmen und die Bronzezeit gar nicht immer erwähnen. Vereinzelt und ohne nähere Erläuterungen werden sogar Bezüge zum Mittelalter oder zu den Slawen und Wikingern hergestellt.

Geografisch beschränkt sich das AZH entgegen eigener Aussage nicht auf die Grabungsergebnisse aus Hitzacker. Da das AZH als Ort der originalen Ausgrabungen in der Außendarstellung sehr betont wird, wirkt die Heranziehung von Grabungsergebnissen anderer Fundorte und sogar von außereuropäischen und jetztzeitlichen Beispielen auf BesucherInnen eher irritierend.

⁹ Ähnlich auch bei Inspektour 2012, S. 55 f. und S. 176.

¹⁰ Lucke 2004, S. 137–153; bes. S. 142.

Hier stellt sich die Frage, inwieweit eine derartige chronologische und geografische Festlegung im Rahmen der Vermittlungsarbeit erforderlich ist. Der Bezug zu den Ausgrabungen in Hitzacker ist jedoch wichtig, um die Authentizität des Ortes und der Forschungsergebnisse zu verdeutlichen und einen regionalen Bezug herzustellen.

Die – allerdings nicht konsequente – Konzentration auf die Bronzezeit kann aus Sicht von Fachleuten als Alleinstellungsmerkmal gewertet werden. Die Einbeziehung anderer prähistorischer Epochen muss im Gegenzug dazu als eine Verwässerung des inhaltlichen Profils angesehen werden¹¹. In der allgemeinen Bevölkerung ist der Begriff „Bronzezeit“ jedoch eher wenig bekannt und dürfte daher über eine entsprechend geringe Aussagekraft verfügen. Es darf daher als fraglich angesehen werden, ob ein allgemeines Publikum in der Lage und Willens ist, die Differenzierung der archäologischen Epochen überhaupt wahrzunehmen. Gerade im Bereich der archäologischen Freilichtmuseen ist festzustellen, dass die Nachbauten aus den verschiedenen Epochen von der Jungsteinzeit bis ins frühe Mittelalter oft nur für Fachleute unterscheidbar sind. Für ein Laien-Publikum sehen diese Bauten in der Regel alle gleich aus, sofern die Unterschiede nicht eingehend erläutert werden¹².

Alleinstellung

Definitionen

Experimentelle Archäologie:

Die Experimentelle Archäologie dient dazu, in messbaren, seriell angelegten, kontrolliert durchgeführten und dokumentierten Experimenten zu bestimmten archäologischen Fragestellungen Informationen gewonnen. Die Experimentelle Archäologie ist keine Form der museumspädagogischen Vermittlung, sondern wird zur Überprüfung von Hypothesen eingesetzt, die auf Grundlage der archäologischen Ausgrabungstätigkeiten aufgestellt wurden¹³.

Die Nachbauten im AZH sind im Rahmen solcher Experimente errichtet worden. Die Beobachtung, wie sich der Zustand der Bauten sowie auch der Brandruine des Langhauses II langfristig verändert, gilt ebenfalls als Bestandteil der Experimente.

Lebendige Archäologie¹⁴:

Bei der Lebendigen Archäologie oder auch Living History geht es darum, Archäologie und Geschichte lebendig werden zu lassen und, soweit möglich, selbst nachzu(er)leben. Hierzu werden in „entsprechender Kleidung“ und mit „zeitgemäßer Ausrüstung“ Darstellungen, Lebensweisen, bestimmte Tätigkeiten bis hin zu aufwendigen Inszenierungen von der Steinzeit bis zum Mittelalter „gelebt“ und dadurch nachempfunden. Die Vermittlung erfolgt dabei durch didaktische Vorführungen, kann aber auch die Form dramaturgisch gestalteter historischer Szenen annehmen. Es geht also nicht allein um das Ausprobieren archäologischer Techni-

¹¹ Vgl. Expertenaussagen bei Inspektour 2012, S. 49 f., S. 176 und S. 192.

¹² Schmidt – Wunderli 2008, S. 39 und S. 44 f.

¹³ Museumskonzept des AZH; vgl. Keefer 2006, S. 14 f.; Schmidt – Wunderli 2008, S. 16–18; Fansa.

¹⁴ Zum Folgenden: Bofinger – Hoppe 2006.

ken, sondern darum eine prähistorische Lebenssituation in gewisser Weise nachzuvollziehen¹⁵. Lebendige Archäologie ist somit keine Experimentelle Archäologie, arbeitet aber mit archäologischen und historischen Erkenntnissen¹⁶.

Die heutige Definition des Begriffs geht insofern über die Verwendung des Begriffs in den ersten Konzeptionen des AZH durch Arne Lucke hinaus, der darin die gesamte Vermittlungsarbeit des AZH gefasst hat. Der Anspruch, Lebendige Archäologie zu präsentieren, wird in den Selbstdarstellungen des AZH deutlich: Es will „das Leben in der Jungsteinzeit und Bronzezeit mit allen Sinnen erlebbar machen“. „Die Bewohner des kleinen Dorfes ... erwarten Sie.“ Lebendige Archäologie im Sinne der genannten Definition findet im AZH jedoch nur im Rahmen von Sonderaktionen, z.B. beim Mittelaltermarkt, statt. Außerhalb dieser Veranstaltungen sind die rekonstruierten Häuser und Stationen jedoch nicht „belebt“.

Archäotechnik¹⁷:

Die Archäotechnik orientiert sich an den Erkenntnissen der Experimentellen Archäologie. Üblicherweise geht es dabei jedoch um das Herstellen von möglichst originalgetreuen Nachbildungen und vor allem um die pädagogische Vermittlung von überwiegend handwerklich-technischen Sachverhalten durch Demonstrationen und Simulationen. Archäotechnik funktioniert dabei über die Sinne und das aktive Mitwirken der BesucherInnen. Die Durchführung archäologischer Experimente kann u.U. hinzukommen.

Die Vermittlungsangebote des AZH lassen sich überwiegend dem Bereich der Archäotechnik zuordnen.

Mitmach-Museum / „Geschichte zum Anfassen“:

Als Mitmach-Museen gelten in der Regel Museen, die ihrem Publikum viele interaktive Hands-on-Angebote machen, bei denen die BesucherInnen Dinge anfassen, fühlen, riechen oder hören können und selbst etwas ausprobieren dürfen.

Die Aktionsprogramme des AZH folgen diesem Konzept, indem sie den BesucherInnen Angebote zur Archäotechnik unterbreiten. Auch den Mitmach-Stationen des AZH liegt dieser Gedanke zugrunde, weshalb fast alle Texte am Ende einen „Aktionstipp“ nennen.

¹⁵ Reenactment hat einen ähnlichen Ansatz. Ursprünglich ging es dabei aber vor allem um das Nachstellen bestimmter historischer Schlachten.

¹⁶ Vorlauf 2011, S. 12.

¹⁷ Zum Folgenden: Lessig-Weller 2008, 131–138; Vorlauf 2011, S. 21; Keefer 2006, S. 15.

2.2. Neuausrichtung von Zieldefinition und inhaltlichem Profil

Das sehr weit gefasste und dadurch nicht genau definierbare Selbstverständnis des AZH führt dazu, dass sich das Museum vielen verschiedenen Aufgaben widmet und dadurch seine Ressourcen nicht zielgerichtet und effektiv genug einsetzen kann. Außerdem nehmen Außenstehende durch das unklare Profil die Arbeit und die Leistungen des AZH für die Region nicht in adäquater Weise wahr (vgl. Kap. 3.5.1.).

Die Stärke des AZH ist jedoch das idyllische, am authentischen Siedlungsort gelegene Freilichtmuseum, das auf seinem Gelände und mit Einsatz der originalen Grabungsfunde und -ergebnisse ein umfangreiches Angebot zum Mitmachen und Lernen im Bereich der Archäotechnik anbieten kann.

Stärken

Den BesucherInnen bietet es vielfältige Möglichkeiten, praktische Erfahrungen zu unterschiedlichen Themen der Kultur- und Naturgeschichte zu sammeln. Die BesucherInnen können sich dabei selbst ausprobieren und ihre Fähigkeiten testen, wodurch sie auch einen emotionalen Zugang zu den Themen erhalten. Mit diesem Erlebnisangebot hebt sich das AZH von den meisten anderen Bildungs- und Vermittlungseinrichtungen in der Region ab.

Das AZH verfügt somit über das Potenzial, sich als einen besonderen Bildungs- und Vermittlungsort zu profilieren, der sich durch qualitätvolle und auf die Anforderungen unterschiedlicher Zielgruppen zugeschnittene Vermittlungsangebote auszeichnet.

**Bildungs-
und Ver-
mittlungsort**

Als Kernthema sollte sich das AZH der prähistorischen Archäologie der Region bis zum Beginn der Schriftlichkeit widmen, um dadurch den Bezug zu dem authentischen Siedlungsort am Hitzacker-See und damit zur regionalen Geschichte und Siedlungsentwicklung hervorzuheben. Das bisherige Motto des Museums – „Das erste bronzezeitliche Freilichtmuseum Deutschlands“ – sollte daher zukünftig nicht weiter verwendet werden, zumal die Tatsache, dass es sich um das erste Museum dieser Art handelt, für BesucherInnen weder ein Alleinstellungs- noch ein Qualitätsmerkmal sein dürfte.

Eine Profilierung des AZH in diese Richtung dient dazu, die Stärken der Einrichtung zukünftig deutlicher herauszustellen. Indem es seiner Bildungsarbeit einen hohen didaktischen Anspruch und aktuelle Konzepte der Museums- und Schulpädagogik zugrunde legt, kann es dieses Profil zusätzlich untermauern und nach außen kommunizieren. Das AZH kann sich damit als ein Zentrum für eine qualitätvolle und zeitgemäße Archäologie-Didaktik profilieren.

**Zentrum für
Archäolo-
gie-Didaktik**

Als Konsequenz einer solchen Profilierung muss der Bildungs- und Vermittlungsaspekt in allen Arbeitsbereichen und in der Angebotsgestaltung des Hauses noch stärker als bisher berücksichtigt werden. Das Entdecken, Experimentieren und Erleben stehen dabei im Zentrum des Lernens. In der Arbeit mit Schulklassen lässt dieser Anspruch z.B. unmittelbar durch eine Einbeziehung der didaktischen Ansätze des „Entdecken-

den Lernens“ umsetzen. Auch die Vermittlungsarbeit mit Erwachsenen und Familien kann unter Berücksichtigung entsprechender Lern-Konzepte speziell auf diese Zielgruppen zugeschnitten werden.

Auf dieser Basis hat das AZH auch die Möglichkeit, sich als Ausbildungsort hervortun. Zum einen kann es zukünftige Museums- und Archäologie-DidaktikerInnen ausbilden, indem es Studierenden aus diesen Bereichen Praktikumsplätze bietet. Zum anderen kann es sich im Rahmen alternativer Beschäftigungsmodelle als (Aus-)Bildungsort für Menschen mit Beeinträchtigungen und für ehrenamtliche MitarbeiterInnen profilieren (siehe Kap. 4.2.6.).

**Ort für
Ausbildung**

Auf diese Weise tritt das AZH im Sinne unserer heutigen „lernenden Gesellschaft“ als ein umfassender Lern- und Erlebnisort auf. Es verfolgt dabei das Ziel, seinen BesucherInnen die Möglichkeit zu geben, neue Erkenntnisse und Erfahrungen zu sammeln und ein vertieftes Verständnis für spezifische Lebenssituationen und -anforderungen zu entwickeln. Das AZH kann so einen Beitrag dazu leisten, die Gesellschaft auf zukünftige Lern- und Anpassungsanforderungen vorzubereiten, die aufgrund eines immer schnelleren gesellschaftlichen, technischen, wirtschaftlichen und kulturellen Wandels steigen werden.

Das AZH erhält damit das Profil eines attraktiven kulturellen Bildungsortes, der nicht nur die Freizeit- und Bildungslandschaft der Region bereichert, sondern auch seine Attraktivität für die zentralen touristischen Zielgruppen der Region – Urlaubsreisende, Familien, Gruppen und Schulklassen – durch ein einmaliges Angebotsprofil steigert.

Attraktivität

3. Analyse der vorhandenen Grundlagen

3.1. Bedeutung des Fundplatzes Hitzacker

In Deutschland gibt es zurzeit gut 50 archäologische Freilichtmuseen, die Nachbauten oder Rekonstruktionen von Bauten und Anlagen von der Altsteinzeit bis zum Mittelalter präsentieren¹⁸. Das Archäologische Zentrum Hitzacker zählt dabei zu den mittelgroßen Einrichtungen, die über ein Freigelände mit mehreren Nachbauten verfügen. Allerdings besitzt es im Gegensatz zu vielen anderen Museen dieser Art kein festes Ausstellungsgebäude. Als erstes Freilichtmuseum in Deutschland hat es sich dabei auf die Präsentation der Bronzezeit spezialisiert.

Den Ausgangspunkt für die Entstehung und Entwicklung des AZH und seine wissenschaftliche Grundlage bildeten die Ausgrabungen, die seit 1987 an der Fundstelle „Hitzacker See“ auf der Fläche des heutigen Museums durchgeführt wurden. Bei diesen Grabungen konnten wesentliche neue Erkenntnisse vor allem über die Bronzezeit gewonnen werden, welche die wissenschaftliche Bedeutung des Fundortes begründeten. Dazu zählten die Überreste eines frühbronzezeitlichen Hauses der Aunjetitzer Kultur. Dadurch ließ sich erstmals die nordwestlichste Siedlung dieser Kultur, die für die Ausbreitung der Bronzetechnik in Mitteleuropa von entscheidender Bedeutung war, nachweisen¹⁹. Die damals Aufsehen erregenden Befunde gaben den Anstoß zur Rekonstruktion des ersten Langhauses und zur Einrichtung des AZH.

Zahlreiche wissenschaftliche Publikationen haben sich seitdem mit dem AZH und mit den archäologischen Ausgrabungen, die dem Museum zugrunde liegen, befasst²⁰. Mit seinen experimental-archäologischen Nachbauten und Untersuchungen fand es Eingang in die Fachliteratur zur Experimentellen Archäologie²¹. Darüber hinaus wird das AZH in vielen Publikationen erwähnt, die sich mit archäologischen Freilichtmuseen und Lebendiger Archäologie befassen²². Neben der Vielzahl an Publikationen und Nennungen verdeutlicht auch die Beteiligung des AZH an dem Projekt „Didarchtik“, das die „Internationale Vereinigung für die archäologischen Freilichtmuseen und die Experimentelle Archäologie EXARC“ im Rahmen des EU-Programms Grundtvig durchgeführt hat²³, Bekanntheit, Akzeptanz und Bedeutung des AZH in der archäologischen und der musealen Fachwelt.

**Wichtiger
Fundplatz**

**Fachliche
Resonanz**

¹⁸ Einrichtungen mit Nachbauten römischer Gebäude wurden bei der angegebenen Zahl nicht berücksichtigt.

¹⁹ Lucke 2004, S. 142; Assendorp 2004, S. 387–389.

²⁰ z.B. Braun – Martens 2009; vgl. Anhang 7.4.

²¹ z.B. Steinert 2000, S. 12; Vorlauf 2011, S. 15 und S. 19; Schmidt – Wunderli 2008, S. 44; Lindemann 2007.

²² Keefer 2006, S. 99; Wais – Redies – Pomper 2004, S. 82–87; Assendorp 1996.

²³ <http://didarchtik.exarc.net/files/didarchtik-manual-2010-2012-final-web.pdf>

3.2. Inhaltliche Arbeit

3.2.1. Das Ausstellungsgelände und die Exponate

Das Gelände des AZH liegt an der Elbuferstraße, jedoch nicht unmittelbar an der Straße, sondern etwas zurückversetzt. An der Straße machen ein Banner mit der Aufschrift „Lebendige Archäologie“, eine Texttafel mit der Überschrift „Archäologisches Zentrum Hitzacker – Geschichte zum Anfassen“ und einem längeren Text zu „Grabung“ und „Museum“ sowie eine Hinweisstele mit Plakaten des Café-Gartens – in sehr uneinheitlicher Weise – auf das AZH aufmerksam. Unter der großen Texttafel hängt ein kleines Schild, das mit einem Pfeil auf den Besucher-Eingang verweist. Vor der Einfahrt zum Parkplatz steht schließlich eine weitere Texttafel, die unter der Überschrift „Zeitreise“ eine recht detaillierte Darstellung der Besiedlung am Hitzacker-See von der Steinzeit bis ins Mittelalter bietet und am Ende auf das AZH und andere Museen in der Region verweist.

**Eingangs-
bereich**

BesucherInnen gelangen von der Straße aus zunächst auf einen unbefestigten Parkplatz. An dessen Ende weist ein Torbogen aus Holzpfosten, mit einem Banner „Archäologisches Zentrum“ und verschiedenen Länderfahnen dekoriert, den Weg zum AZH. Ein Aufsteller wirbt für den „Café-Garten im *Freilichtmuseum*“. Durch den Torbogen blickt man auf einen Kinderspielfeldplatz, der vor dem eigentlichen Eingang zum AZH liegt. Vor dem Eingang befindet sich ein Schaukasten, in dem Flyer und kleine Zettel aufgehängt sind, die auf die Angebote des AZH hinweisen.

Das Gelände des AZH gliedert sich in einen Eingangsbereich und einen parkartig gestalteten Präsentationsbereich. Der Eingangsbereich umfasst ein Empfangs- und Servicegebäude, eine E-Bike-Station mit einem Unterstand für Fahrräder, eine für Veranstaltungen nutzbare freie Rasenfläche und eine abgegrenzte, z.T. gepflasterte Terrasse mit Tischen und Stühlen, den „Café-Garten“.

Gelände

Im Empfangs- und Servicegebäude, das als Holzhaus gestaltet ist, sind der Kassenbereich und ein kleiner Museumsladen untergebracht. Im rückwärtigen Teil befinden sich Sanitäreinrichtungen, ein größerer Büroraum und eine Küche für die MitarbeiterInnen des AZH. Gegenüber dem Eingang zum Museumsladen ist während der Öffnungszeiten außerdem eine Tischvitrine mit käuflich zu erwerbenden Nachbildungen und anderen Museumsshop-Produkten aufgestellt.

Im eigentlichen Präsentationsbereich befinden sich Nachbauten von drei Langhäusern, einem Speicher, einem Grubenhaus und einem Totenhaus. Daneben gibt es ein Labyrinth und eine Brandruine sowie 25 „Mitmach“-Stationen. Das mit Wegen, gepflegten Rasenflächen und kleinen Busch- und Baumgruppen sehr parkähnlich ange-

**Park-
charakter**

legte Gelände weist als Landschaftselemente außerdem einen Teich, einen Kräutergarten und ein Getreidefeld auf. Beleuchtung und Papierkörbe an den Wegen verstärken zusätzlich den Parkcharakter der Anlage.

Die Nachbauten auf dem Gelände gehen auf bronzezeitliche Grabungsbefunde, die bei den Ausgrabungen auf dem Gelände des AZH zutage kamen, zurück. Sie sind im Rahmen experimental-archäologischer Untersuchungen errichtet worden. Die drei Langhäuser zeigen daher unterschiedliche Dach- und Wandkonstruktionen. Das Innere der Langhäuser ist – je nach ihrer Funktion im Museumsbetrieb – unterschiedlich gestaltet.

Langhaus I beherbergt die Dauerausstellung des AZH, die aus der Sonderausstellung „Zeitreise“ von 1997 hervorgegangen ist. Die aus Metall und Glas gearbeiteten und von innen beleuchteten Vitrinenkästen sind entlang den Seitenwänden aufgestellt. Die Ausstellung ist didaktisch gut aufgebaut und umfasst verschiedene Hands-on-Angebote. Die Vitrinen wirken mit ihrer ungewöhnlichen und recht dominanten Form als Fremdkörper in dem Langhaus. Außerdem ist der Präsentation inzwischen ihr Alter anzusehen. Weitere klassische Museumsvitrinen, u.a. mit dem „Fund des Monats“, eine Präsentation von Tongefäßen und einige Mahlsteine zum Ausprobieren des Getreidemahlens ergänzen die Ausstellung. Für die museumspädagogische Nutzung finden sich Bänke einer Bierzeltgarnitur. Der Begleittext zu Langhaus I verweist auf die Grabungsergebnisse und die experimental-archäologische Arbeit bei der Errichtung des Nachbaus. Ein Hinweis auf „viele Experimente“ weckt vielleicht die Neugier der Besucher, die aber – außer in Führungen – nicht befriedigt werden kann.

Langhaus I

Das Langhaus III ist der zentrale Veranstaltungsort des Museums für große Veranstaltungen. Es dient auch als anerkannter Trauungsort. Das Innere von Langhaus III ist deshalb mit einem Holzdielenboden ausgelegt. Der Raum ist weitgehend leer. Hier stehen lediglich in einer Ecke einige Tischvitrinen mit einem Modell des prähistorischen Dorfes, weiterhin das Modell eines Langhauses und an der Wand der Nachbau eines Webstuhls. Am anderen Ende des Raumes liegt ein Kreis aus Mahlsteinen auf dem Boden. Der hintere Teil des Innenraumes ist durch einen modernen Vorhang abgeteilt und dient als Stauraum für die Bestuhlung. Die zum Gebäude gehörende Erläuterungstafel stellt die Überlegungen der Experimentellen Archäologie zum Bau und zur ursprünglichen Innengliederung des Hauses dar.

Langhaus III

Das Langhaus Phönix wird für ebenfalls Veranstaltungen genutzt und ist je nach Art der Veranstaltung eingerichtet. So finden sich hier mitunter moderne Tische und Stühle oder auch ein Sitzkreis aus Sitzbänken einer Bierzeltgarnitur für die museumspädagogischen Programme, die mit Fellen belegt sind. Die Erläuterungstafel stellt gut

Haus Phönix

verständlich die Grundlage der Rekonstruktion dar, indem sie auf Grabungsergebnisse aus der Region und auf die experimental-archäologisch basierten Überlegungen zum Aussehen des Baus hinweist.

Alle Langhäuser weisen im Innern elektrische Beleuchtung und moderne Elemente wie Sicherungskästen, Feuerlöscher etc. auf.

Die Brandruine von Langhaus II, die vor dem später als Ersatz dafür errichteten Langhaus Phönix steht, bietet die Möglichkeit, auf die Experimentelle Archäologie als Basis für die Nachbauten einzugehen. Da sie nahe am Eingang steht, fällt sie BesucherInnen unmittelbar ins Auge. Näher kommende BesucherInnen sehen jedoch zunächst nur das an einem dünnen Absperrseil hängende Schild „Forschungsprojekt“. Der eigentliche Erläuterungstext mit Informationen zu den experimental-archäologischen Überlegungen zum Erhalt der Brandruine befindet sich dagegen vom Eingang aus gesehen hinter der Ruine.

Brandruine

Der noch nicht fertiggestellte Speicher, der in Zusammenarbeit mit verschiedenen SchülerInnengruppen entstanden ist, wird ebenfalls von einem rot-weißen Flatterband eingefasst. Eine Erläuterung des halbfertigen Zustands findet sich hier nicht. Auch die kleine Ausgrabungsfläche ist nur mit einer Kette eingefasst.

Weitere Nachbauten

Für den Nachbau des Grubenhauses konnten – anders als bei den anderen Nachbauten – keine Befunde aus Hitzacker herangezogen werden. Auf die experimental-archäologischen Überlegungen, die hinter der Konstruktion des Baus stehen, wird im Begleittext jedoch nicht eingegangen. Das Innere des Hauses ist bis auf den Ofen des hier „angesiedelten“ Bronzeschmiedes leer.

Das Labyrinth ist eine freie Konstruktion – „Archäo-Fiktion“ – und wurde daher in Anlehnung an die Mythologien aus Knossos konstruiert. Seine Ausstattung zeigt maleische und plastische Gestaltungen aus der neolithischen Zeit ganz Europas. Es ist ein interessanter Versuch, um auf dieser Grundlage Aspekte der Glaubenswelt der prähistorischen Menschen zu thematisieren und sich ihren Glaubensvorstellungen zu nähern. Der zugehörige Text kann die Bedeutung des Labyrinths jedoch nicht wirklich veranschaulichen. Auch bleiben der Bezug zum archäologischen Fundort Hitzacker und die Vorbilder für den Bau unklar. Obwohl mehrere Stationen auf dem Gelände das Thema ansprechen – neben dem Labyrinth der Opferteich, die Kultstele, der Schälchenstein, das Orakel und das Totenhaus –, ergibt sich für die BesucherInnen kein Gesamtbild der religiösen Gedankenwelt in der Bronzezeit, da die einzelnen Stationen keinen Bezug zueinander aufweisen.

Glaubens- welt

Die Mitmach-Stationen widmen sich interessanten und praxisbezogenen Themen. Allerdings weisen nicht alle Stationen einen direkten Bezug zu den Grabungsergebnissen vor Ort auf, wie z.B. „Das Orakel von Hitzacker“ oder „Kochstellen“. Einige Stationen sind auch wenig schauattraktiv, wie z.B. die Vorratsgrube. Da die Stationen als „Mitmach-Stationen“ bezeichnet werden, bieten die zugehörigen Texttafeln in der Regel einen „Aktionstipp“ an. Der tatsächliche „Mitmach“-Charakter vieler Stationen ist jedoch eher begrenzt (siehe Kap. 3.2.2.).

Mitmach-Stationen

Insgesamt verdeutlicht die Gestaltung des Geländes die inhaltliche Unentschiedenheit des Museums. Sie wird sogar schon vor Betreten des Museums durch die Ausschilderung an der Straße deutlich, die mit den Schlagworten „Lebendige Archäologie“, „Archäologisches Zentrum Hitzacker“, „Geschichte zum Anfassen“, „Grabung“ und „Museum“ sehr unterschiedliche Vorstellung anspricht.

Inhaltlich unentschieden

Das AZH versteht sich als Freilichtmuseum und pflegt diesen Charakter in seinem äußeren Erscheinungsbild. Die Anlage ist, wie es auch in der Außendarstellung betont wird, als „idyllischer Park“ mit sauberen Wegen, gemähten Rasenflächen, Papierkörbe und Beleuchtungen an den Wegen gestaltet. Zudem finden sich auf dem Gelände viele Elemente, die die museale Funktion der Anlage betonen: Beschriftungstafeln, Vitrinen und „präsentierte“ Objekte, wie die auf Holzpflocken aufgestellte Fischreuse. Die im Gelände aufgestellten Vitrinen aus korrodiertem Eisen sind darüber hinaus zwar sehr modern, irritieren aber in einem Bronzezeitmuseum durch das verwendete Material und beschlagen bei bestimmten Witterungslagen von innen mit Kondenswasser.

Park und Museum

Die einzelnen Gebäude und Stationen des AZH wirken im Innern aufgeräumt und leer. Auch sie entsprechen einer musealen Präsentation, wie sie aus volkskundlichen Freilichtmuseen bekannt ist. Der museale Charakter wird noch dadurch betont, dass die nachgebauten Gebäude als Funktionsräume für die Dauerausstellung (Langhaus I) und für Veranstaltungen (vor allem Langhaus III und Phönix) genutzt werden und auch mit der dafür erforderlichen Technik (Vitrinen, Beleuchtung, Tische und Bestuhlung etc.) ausgestattet sind. Dass die Häuser zugleich Exponate des AZH sind, tritt dadurch in den Hintergrund.

Die Bedeutung der Experimentellen Archäologie, die zusammen mit den Ergebnissen der Ausgrabungen vor Ort den wissenschaftlichen Hintergrund für die präsentierten Nachbauten bildet, ist für ein Laien-Publikum kaum erkennbar. Auch fehlt eine klare Abgrenzung der Nachbauten gegenüber den zwar translozierten, aber originalen Gebäuden in anderen Freilichtmuseen. Daher ist es fraglich, inwieweit die BesucherInnen die Besonderheit der rekonstruierten Gebäude als Nachbauten und Exponate überhaupt wahrnehmen.

Experimentelle Archäologie?

Selbst die Brandruine, die den experimentellen Hintergrund der Gebäude besonders gut verdeutlichen könnte, vermittelt durch die Art der Präsentation den Eindruck einer aus Sicherheitsgründen abgesperrten Baustelle. Der experimentelle Charakter dieses „Exponats“ ist visuell nicht erkennbar. Damit vergleichbar ist die Situation des noch nicht fertiggestellten Speichers. Auch hier erinnert das rot-weiße Flatterband an die Absperrung einer Baustelle.

„Lebendige Archäologie“ im eigentlichen Sinne ist dagegen auf dem Gelände nicht zu finden. Auch die Assoziation eines prähistorischen Dorfes, wie es in der Außendarstellung (siehe Kap. 3.3.1.) suggeriert wird, stellt sich nicht ein, da die Lebendigkeit eines Dorfes fehlt.

Insgesamt vermittelt sich also der Eindruck eines klassischen kulturgeschichtlichen Freilichtmuseums mit Hands-on-Angeboten, das auf Archäologie spezialisiert ist.

Allerdings bleibt die Zeitstellung des AZH, das sich als „Deutschlands erstes Freilichtmuseum der Bronzezeit“ bezeichnet, auch auf dem Gelände weitgehend diffus. Denn neben der Bronzezeit bildet vielfach die Jungsteinzeit den chronologischen Bezugsrahmen, wenn z.B. der Kastenbrunnen vor dem bronzezeitlichen Haus nach Vorbildern aus dem Neolithikum gearbeitet ist.

Schließlich bleibt noch festzustellen, dass das Gelände vor dem AZH mit den verschiedenen Bannern und Schildern, dem Parkplatz mit dem Torbogen sowie dem Schaukasten insgesamt ein uneinheitliches Erscheinungsbild aufweist, was einer schrittweisen und durch Finanzknappheit geprägten Umsetzung geschuldet ist. Die Informationstafeln mit der Verwendung unterschiedlicher Bezeichnungen, der Darstellung unterschiedlicher Inhalte und der Platzierung noch vor dem Parkplatz wirken jedoch auf unbefangene BetrachterInnen etwas irritierend. Der Torbogen vermittelt durch die Länderfahnen zudem den Eindruck, dass man hier ein internationales Jugendlager vor sich hat.

**Lebendige
Archäologie?**

**Klassisches
Freilicht-
museum**

3.2.2. Die Vermittlung im Gelände

Insgesamt gibt es auf dem Gelände des AZH 36 verschiedene Nachbauten, Landschaftselemente und Mitmach-Stationen, deren Bedeutung und Aussagen mit Texttafeln an die BesucherInnen vermittelt werden.

Am Eingang des Geländes ist eine einleitende Texttafel aufgestellt. Diese Tafel verweist auf die Ausstellung „Zeitreise – Leben vor 3000 Jahren“ in Langhaus I und auf die Mitmach-Stationen im Gelände. Der Text spricht von einer „Reise in die Bronzezeit“ und gibt Verhaltenshinweise für den Besuch des Geländes. Eine inhaltliche Einleitung zur Bronzezeit, zur Entstehung der präsentierten Gebäude und zur Intention der Anlage wird jedoch nicht gegeben.

Die Texttafeln auf dem Gelände befinden sich nach vielen Jahren im Freien²⁴ in einem schlechten Zustand: An den Ecken ist Dreck eingedrungen. Je nach Witterung sammelt sich Feuchtigkeit unter den Glasabdeckungen. Dadurch sind die Texte z.T. nicht mehr gut erkennbar und nicht vollständig lesbar. Auch die Verwendung alter Rechtschreibung verweist auf das Alter der Tafeln und ist für eine Einrichtung, die Schulklassen und Familien zu ihren Hauptzielgruppen zählt, nicht mehr angebracht.

Texttafeln

Die Erläuterungstexte im Gelände beziehen sich aber nicht nur auf die Bronzezeit, sondern verweisen wiederholt auf Befunde und Techniken aus der (Jung-)Steinzeit und einmal auch auf die Völkerwanderungszeit (Text „Vorratsspeicher“) und auf das Mittelalter (Text „Birkenpech“). Das zeitliche Verhältnis dieser Epochen zueinander bleibt dabei häufig unerwähnt bzw. wird nicht erläutert. Die genannten Datierungsangaben und ihr Bezugspunkt (vor Christi Geburt oder vor heute) variieren. Wiederholt finden sich auch Fachtermini, die nicht näher erklärt werden. Gegenwartsbezüge werden in den Texten nur selten aufgegriffen. Lediglich der Text „Kochstellen“ geht über den archäologischen Bereich hinaus und nimmt Bezug auf aktuelle ethnografische Erkenntnisse aus dem heutigen Westafrika.

Die Mitmach-Stationen mit ihren „Aktionstipps“ bieten insgesamt zu wenige Möglichkeiten, wirklich mitzumachen und Dinge aktiv auszuprobieren. Bei 9 Stationen gibt es keinen Aktionstipp, bei 9 weiteren Stationen beschränkt sich der Tipp auf ein „Schauen Sie, fühlen Sie, überlegen Sie, genießen Sie“. Bei 9 Stationen müssen sich die BesucherInnen zunächst an die MuseumsbetreuerInnen wenden, um aktiv werden zu können. Bei weiteren 3 Stationen werden sie auf Angebote im Museumsshop verwiesen. Gerade für Familien, die gern unter sich bleiben und ihren Museumsbesuch weitgehend selbst gestalten wollen (siehe Anhang 7.1.), ist das keine realistische Option.

Mitmach-Stationen

Von den vier Lerntypen bei Erwachsenen (siehe Anhang 7.1.) sprechen die Stationen im Wesentlichen nur zwei Typen – die „TräumerInnen“ und die „MacherInnen“ – an.

Lerntypen

²⁴ Auch wenn sie während der Winterschließung abgebaut und in einem der Langhäuser gelagert werden.

Dabei richten sich die Aktionstipps zumeist an die „TräumerInnen“, indem vor allem deren eigene Imagination der fremden prähistorischen Welt gefordert wird. Gleichzeitig werden aber zu wenige visuelle und sinnliche Anregungen gegeben, um eine solche Imagination tatsächlich zu ermöglichen. Die Lerntypen der „EntscheiderInnen“ und der „BeraterInnen“ finden dagegen unter den Mitmach-Angeboten kaum Anknüpfungspunkte für ihren persönlichen Lernstil.

Bei Familiengruppen orientiert sich das gemeinsame Lernen an den Interessen der Kinder, wird aber von den Erwachsenen gesteuert. Sie müssen sich bei der Nutzung der Angebote imstande fühlen, die Interessen ihrer Kinder lenken und fördern zu können. Daher spielt es auch für Familien eine wichtige Rolle, wie die Erwachsenen in der Vermittlung angesprochen werden (siehe Anhang 7.1.).

Insgesamt setzen die Texttafeln im Gelände ein Grundwissen über die Steinzeit und die Bronzezeit, ihre zeitliche Einordnung und Abfolge voraus, das zu Beginn des Rundgangs nicht vermittelt wird. Einen Überblick bietet zwar die Dauerausstellung in Langhaus I, die jedoch von den BesucherInnen je nach ihrer Wegwahl oft erst am Ende ihres Rundgangs besichtigt wird.

Darüber hinaus sind Hinweise auf die Arbeit der ArchäologInnen, auf die Grabungsergebnisse vor Ort bzw. in der Region und auf Ergebnisse der Experimentellen Archäologie in den Texte doch recht allgemein gehalten, weshalb sie als wissenschaftliche Basis für die gezeigten Nachbauten und die gesamte Arbeit des AZH nicht wirklich erkennbar sind.

Die Inhalte und Themen, die im AZH vermittelt werden, setzen einen deutlichen Schwerpunkt im Bereich der prähistorischen Technikgeschichte, wie die Mitmach-Stationen und die Angebote des Hauses zeigen. Dementsprechend spielt die Archäotechnik in der Vermittlungsarbeit eine sehr wichtige Rolle. Ebenfalls wichtige Themen sind die Frage nach dem Nahrungsangebot und der Ökologie der damaligen Zeit, die vor allem im Rahmen des „Naturlehrpfades“ (auch „Archäo-ökologischer Lehrpfad“ genannt) angesprochen werden. Diese Themen werden ebenfalls in der Dauerausstellung des AZH aufgegriffen. Das AZH vermittelt auf diese Weise die Lebensbedingungen der prähistorischen Menschen.

Die Struktur der prähistorischen Gesellschaft und das Zusammenleben der Menschen werden dagegen kaum angesprochen. Einzige Ausnahmen bilden die Mitmach-Stationen zur religiösen Gedankenwelt der Bronzezeit, die allerdings zu wenig Bezug zueinander aufweisen und daher kein zusammenhängendes Bild vermitteln können. In der Ausstellung finden die Gedankenwelt der bronzezeitlichen Gesellschaft und ihre geistigen Horizonte dagegen zu wenig Aufmerksamkeit. Aber auch für die bronzezeitliche Siedlung von Hitzacker ist davon auszugehen, dass die Menschen über die Elbe als Handels- und Kommunikationsweg Kontakt zu den umfassenden kulturellen Netzwerken ihrer Zeit hatten.

**Schwerpunkt
Archäo-
Technik**

3.2.3. Weitere Vermittlungsangebote

Das AZH bietet eine große Zahl von unterschiedlichen Veranstaltungen, Vermittlungs- und Aktionsangeboten an:

- Entdeckertour-Führungen als regelmäßiges Führungsangebot
- Workshops / Kurse
- Das verlässliche Aktionsprogramm
- Offenes Programm
- Ferienkurse
- Angebote für Schulen: Aktionsprogramme, Themenprogramme zu Handwerk, Jagd, Kunst
- Geführte Einbaumexkursionen
- Kindergeburtstage
- Seniorennachmittage
- Museumsrallye
- Vorträge
- Lesungen, Konzerte
- Fortbildungen für LehrerInnen
- Zeitreisen für Teamplayer
- Feste, Trauungen und Tagungen
- Märkte
- Mittelalter Markt mit den „Marktvagabunden“
- Wikinger- und Slawen Markt
- Saisonabschluss der Wikinger und Slawen der Jomsborg Brotherhood

Zu den Märkten gehört der „Alte Markt im Freilichtmuseum“, der 2014 erstmals in das Veranstaltungsprogramm aufgenommen und sechsmal durchgeführt wurde, um neue BesucherInnengruppen und vor allem bisherige Nicht-BesucherInnen anzusprechen. Diese Märkte werden vom Förderverein des AZH organisiert und durchgeführt. Der Eintritt zum Alten Markt ist frei. Im Jahr 2014 wurde um eine Spende in Höhe von 1,- Euro für den Erhalt des AZH gebeten. Die Nennung eines Betrages ist für 2015 nicht mehr vorgesehen. Auf den Märkten werden nicht nur regionale und überregionale Produkte – Obst, Gemüse, Pflanzen, Kräuter und Kunsthandwerk – zum Kauf angeboten. Vielmehr besteht auch die Möglichkeit, KunsthandwerkerInnen bei ihrer Arbeit zu beobachten, während Kinder ein Aktionsangebot des AZH wahrnehmen können. Darüber hinaus werden Kaffee und Kuchen angeboten. Die Resonanz auf diese Veranstaltung war 2014 sehr gut und hat zu einer Steigerung der BesucherInnenzahlen und zu weiteren Einnahmen geführt.

Für EinzelbesucherInnen – Erwachsene, Familien, Kinder und Jugendliche – gibt es verschiedene Angebotsformate. Während zu den Entdeckertour-Führungen (jeden

Märkte

**Aktions-
angebote**



Mittwoch), den geführten Einbaumexkursionen und den Ferienkursen Anmeldungen erforderlich sind, können „Das verlässliche Aktionsprogramm“ (jeden Samstag 15–17.30 Uhr) und das „Offene Programm“ (jeden Sonntag 14–17 Uhr) ohne Voranmeldung besucht werden. Dabei werden jeweils Führungen mit praktischen Aktionsangeboten verbunden.

Die museumspädagogischen Angebote für Schulklassen sind speziell in einem Flyer zusammengefasst. Dort werden jeweils Inhalt und Dauer der Programme dargestellt und eine Altersgrenze, ab der die Programme geeignet sind, genannt. Außerdem wird mitgeteilt, dass die erfahrenen MitarbeiterInnen des AZH die Programme „mit Sachbezug und in Abstimmung mit den Kerncurricula entsprechend den jeweiligen Voraussetzungen und Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen“ entwickelt haben. Weiterhin wird dargelegt, dass die Themen auch „Brücken zwischen den Unterrichtsfächern schlagen“, indem z.B. die Produktion von Keramik auch für das Fach Chemie und das „Design der Bronzezeit“ für den Kunstunterricht interessant seien. Konkrete Angaben über die in den Programmen zu erwerbenden Kompetenzen, über die Bedeutung des gemeinschaftlichen Erlebens und über die thematischen Bezüge zu den verschiedenen Unterrichtsfächern gibt es dagegen nicht.

Schulen

Die Museumsrallye wird als 20-seitige Broschüre angeboten. Sie entspricht in ihrem Aufbau und ihren Fragen dem üblichen Schema von Museumsrallyes. Die Fragen sind vor allem auf die prähistorischen Materialien und Techniken ausgerichtet, die im AZH präsentiert werden. Die zur Beantwortung notwendigen Informationen können den Tafeltexten im Gelände entnommen werden. Es handelt sich vorwiegend um ein Abfragen des erworbenen Wissens. Das im Museum mögliche Ausprobieren wird mit Ausnahme des Getreidemahlens nicht thematisiert und abgefragt.

**Museums-
rallye**

Der Flyer „Ausflüge, Tagungen und Feiern in ganz besonderer Location“ umfasst u.a. das Angebot „Zeitreisen für Teamplayer“ als Motivationsworkshop für Arbeitsteams oder als Programm für Betriebsfeiern. Dabei geht es darum, die individuellen Stärken und persönlichen Grenzen sowie die Teamfähigkeit der einzelnen Teammitglieder auszuloten, ihr Fingerspitzengefühl und Durchhaltevermögen zu testen sowie außerhalb des gewohnten Arbeitsrahmens in der Gemeinschaft Spaß zu haben. Dieses besondere Angebot nutzt die speziellen Stärken der Vermittlungsarbeit des AZH und eignet sich daher gut zur Schärfung des Profils als Bildungs- und Vermittlungseinrichtung. Allerdings ist der Markt für derartige Weiterbildungsangebote inzwischen aufgrund der Vielzahl von Angeboten enger geworden. Um auf diesem Markt langfristig zu bestehen, wäre vermutlich die Mitarbeit eines professionellen Personal Coaches erforderlich.

Das AZH bietet trotz seiner beschränkten Ressourcen ein ausgesprochen vielfältiges Programm. Seine Vermittlungsangebote entsprechen dabei dem für museale Bil-

**Vielfälti-
ges Pro-
gramm**

dungs- und Vermittlungsarbeit üblichen Standard²⁵. Es leistet in diesem Bereich bereits gute Arbeit, die das Profil der Einrichtung als Mitmach-Museum stärkt. Ein Vergleich mit dem Angebotsspektrum anderer archäologischer Freilichtmuseen in Deutschland zeigt jedoch, dass sich die Angebote weitgehend ähneln²⁶. Ein besonderes Profil der Einrichtung ergibt sich daraus nicht.

Auch in der thematischen Ausrichtung der Angebote ist kein deutlicher Schwerpunkt zu erkennen, da die Angebote deutlich über die Bronzezeit als Kernthema des AZH und selbst über die prähistorischen Epochen hinausgehen. So werden auch frühgeschichtliche Themen, wie die Slawen und Wikinger oder das Mittelalter allgemein, aufgegriffen. Dadurch tragen die Veranstaltung zu einer weiteren Verunklärung der inhaltlichen Ausrichtung des AZH bei.

²⁵ Vgl. DMB 2008b.

²⁶ Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangen: Schmidt – Wunderli, 2008, S. 39 und S. 44 f.

3.2.4. Entwicklungspotenziale

Betonung des Bildungs- und Vermittlungscharakters

Im Sinne der neu formulierten Zieldefinition des AZH (siehe Kap. 2.2.) sollte die gesamte Anlage mit ihren Vermittlungsmedien verstärkt den Charakter eines Bildungs- und Vermittlungsortes erhalten. Dazu müssen auf der Basis von Mitmachen, Ausprobieren und Experimentieren Bildungs- und Lernangebote für die unterschiedlichsten Zielgruppen geschaffen werden. Das Ziel ist es, ein Image als sowohl unterhaltsame als auch lehrreiche Bildungs- und Vermittlungsstätte zu erlangen, in der die Vermittlung zielgruppengerecht auf einem hohen pädagogischen und didaktischen Niveau erfolgt.

Zu diesem Zweck muss das AZH zum einen bei allen seinen Angeboten noch stärker das spezifische Lernen von Kindern und Jugendlichen sowie von Erwachsenen und Familiengruppen berücksichtigen. Zum anderen sollte der spezifische Charakter der Einrichtung, die auf ihrem Gelände nicht nur Hands-on-Angebote, sondern viele Möglichkeiten zum Mitmachen und Experimentieren anbieten kann, noch stärker herausgearbeitet werden.

Daher sind folgende Maßnahmen zu empfehlen:

**Spezifische
Lern-
konzepte**

Neugestaltung der Mitmachstationen und ihrer Texte

Durch eine inhaltliche Überarbeitung der Mitmach-Stationen und ihrer Texte sowie den Ausbau der Mitmach-Möglichkeiten können alle Erwachsenen-Lerntypen und dadurch wiederum auch die Familien angesprochen werden. Auf diese Weise finden alle EinzelbesucherInnen Themen und Mitmach-Möglichkeiten, die sie interessieren. Die Wahrnehmung und die Auseinandersetzung mit den Vermittlungsinhalten wird vertieft und die Aufenthaltsdauer der BesucherInnen auf dem Gelände verlängert. Beispiele für den Ausbau der Mitmach-Möglichkeiten finden sich in Anhang 7.3.

Bei der Überarbeitung der Texte sollte besonders auf Kinderfreundlichkeit geachtet werden, um auch die Anforderungen des KinderFerienLand-Siegels (siehe Kap. 3.3.4.) zu erfüllen.

Experimentierstationen zum Lernen, Entdecken und Mitmachen

Mit der Einrichtung von „Experimentier- und Lern-Stationen“ anstelle der bisherigen Dauerausstellung ließe sich eine neue, an aktuellen Lernkonzepten orientierte Möglichkeit der Vermittlung schaffen. Diese Stationen könnten zum einen das wissenschaftliche Vorgehen der ArchäologInnen in spielerischer

und experimenteller Weise nachvollziehbar machen und zum anderen Methoden des Experimentierens und Entdeckens nutzen, um den BesucherInnen eine allgemeine Einführung in verschiedene Themenbereiche der prähistorischen Lebenswelten zu geben. In diesem Rahmen ließe sich auch die Experimentelle Archäologie als wissenschaftliche Basis der vermittelten Inhalte besser präsentieren. So könnten die Experimentierstationen die inzwischen in die Jahre gekommene Dauerausstellung des AZH ersetzen.

Es sollte sich dabei um ein barrierefreies und witterungsunabhängiges Angebot mit Sitzmöglichkeiten handeln, das für speziell interessierte BesucherInnen auch Vertiefungsangebote bietet.

Für die Umsetzung sind zwei Möglichkeiten denkbar: Die Experimentierstationen ließen sich anstelle der alten Dauerausstellung in Langhaus I einbauen. Dann sollte allerdings versucht werden, das Haus nicht nur als Hülle, sondern als integralen Bestandteil der Forschungsinszenierung zu behandeln und in die Präsentation sinnfällig mit einzubeziehen. Denkbar wäre allerdings auch, die Stationen als kleine Einzelbauten auf dem Gelände des AZH zu verteilen und das Langhaus I für andere Aktionsangebote zu nutzen.

Diese kleinen Gebäude könnten wie das Servicegebäude des AZH als Holzhäuser errichtet werden. Es ließe sich aber auch ein Bezug zu der Arbeitsumgebung der ArchäologInnen herstellen, indem die Gestaltung die Form von Bauwagen oder Grabungszelten aufgreift. Möglich wäre es vielleicht auch, Bürocontainer²⁷ zu verwenden und sie von außen entsprechend umzugestalten.



Bürocontainer



Variante „Shopcontainer“

²⁷ Größe: ca. 6,0 x 2,5 m; es gibt sie inzwischen mit einem recht hohen Standard: wärmegeklämt, doppeltverglaste Fenster, Stromanschluss, Abluftsystem, Eingangstür mit Mehrfachverriegelung mit Sicherheitsschließsystem. Die Container lassen sich auch zu einem größeren Raum kombinieren.



Mit einem Zelt überdachte Ausgrabung



Mit einem Zelt überdachte Ausgrabung

Betonung des experimentellen Charakters von Brandruine und Ausgrabungsfläche

Auf dem Gelände des AZH bieten unter allen Exponaten die Brandruine und die kleine Schau-Ausgrabungsfläche den unmittelbarsten Eindruck von der Arbeit der ArchäologInnen. Dieses Potenzial sollte stärker genutzt werden, um hier die verschiedenen Methoden nicht nur textlich, sondern auch visuell deutlicher darzustellen. Beide Bereiche könnten durch eine Art „Forschungskulisse“ belebt werden, die den Eindruck vermittelt, dass die ForscherInnen erst gerade eben den Platz verlassen hätten. Dies könnte z.B. durch einen Bretterzaun im Hintergrund, an dem Pläne und Fotos des Langhauses vor und nach dem Brand bzw. von der Grabung angebracht sind, und durch das Aufstellen von Messgeräten, Messstangen u.ä. geschehen.

Best-Practice-Beispiel: Erlebniszoo Hannover

Im Erlebniszoo Hannover ist sehr gut zu sehen, wie man Kulissen schafft, die tatsächlich einen realistischen Eindruck vermitteln und dank ihrer Detailtreue und Realitätsnähe nicht wie künstliche Phantasiewelten erscheinen.



Zoo Hannover



Zoo Hannover

Darstellung der Angebote

Um sich von anderen Freilichtmuseen abzuheben, müssen nicht unbedingt neue Angebote entwickelt werden. Fast noch wichtiger ist es, die Angebote in der Außendarstellung so zu präsentieren, dass sich die verschiedenen Zielgruppen angesprochen fühlen und den damit verbundenen „KundInnennutzen“ auch erkennen können. Dabei sollte gezielt auf die einzelnen BesucherInnen-Gruppen, vor allem erwachsene EinzelbesucherInnen, Familien, Gruppen und Schulklassen, und deren Bedürfnisse eingegangen werden.

Diese Maßnahme erfordert eine inhaltliche, ggf. auch strukturelle Überarbeitung der Website und eine Überarbeitung der Texte im Veranstaltungskalender und in den anderen Printmaterialien des Hauses. Auf der Website könnte z.B. eine Rubrik „was man bei uns entdecken & erleben kann“ eingerichtet werden, auf der die Aktivitätsangebote beispielhaft vorgestellt werden.

Auch für Schulklassen und Lehrkräfte sollte eine Überarbeitung der Darstellung erfolgen. Mit seinen Angeboten für Schulklassen kann das AZH ein breites Spektrum von Themen ansprechen, die nicht nur historische, sondern auch ökologische, naturwissenschaftliche und technische Fragestellungen behandeln. Diese Vielfalt der Anknüpfungspunkte muss deutlicher herausgestellt werden. Dabei ist es sinnvoll, den Lehrkräften Entscheidungshilfen an die Hand zu geben, indem auch dargelegt wird, wo es direkte Bezüge zu den Themen der Kerncurricula gibt, welche Kompetenzen in den Angeboten vermittelt werden, mit welchen Methoden gearbeitet wird und für welche Klassenstufen bzw. Schulfächer das jeweilige Angebot geeignet ist. Auch ein Hinweis auf das Lernkonzept des „Entdeckenden Lernens“ sollte hier erfolgen.

Bei der Überarbeitung sollte das AZH mit DidaktikerInnen z.B. der Universität Hamburg, Fakultät für Erziehungswissenschaft, oder mit einer Lehrkraft einer örtlichen Schule, die dafür Anrechnungsstunden erhält²⁸, zusammenarbeiten, um fachliche Unterstützung zu erhalten.

Schon die Firma Inspektour²⁹ hat außerdem darauf hingewiesen, dass Lehrkräfte in der Regel nach einem „Rundum-Sorglos-Paket“ suchen, das ihnen gebündelt alle wichtigen Informationen für die Planung einer Klassenfahrt – Anfahrt, Eintritt, Möglichkeiten zur Verpflegung, Arbeitsblätter oder Rallye-Unterlagen – an die Hand gibt. Solche Informationen sind bisher im AZH auf telefonische Nachfrage zu erhalten. Sie können jedoch noch einfacher über die Website zugänglich gemacht werden. Ein Beispiel dafür sind die umfassenden Informationen, die das 2013 eröffnete „Paläon“ in Schöningen bietet.

²⁸ Über die Vergabe von Anrechnungsstunden entscheidet das Niedersächsische Kultusministerium, Bereich Kulturelle Bildung.

²⁹ Inspektour 2012, S. 126.

Best-Practice-Beispiel: Paläon – Forschungs- und Erlebniszentrum Schöninger
Speere³⁰

paläonkurs Evolution:

Interaktive Führung mit anschließendem Workshop

Dauer: 2,5 Stunden

Aus Fossilien lesen: Evolution des Menschen

In unserem Kursangebot zum Thema Humanevolution tauchen die Schüler ein in die spannende Welt der Paläoanthropologie. In einer Fachführung durch unsere Dauerausstellung bekommen sie zunächst eine Einführung in die Grundlagen der Hominisation, der menschliche Stammbaum wird erläutert und die unterschiedlichen Arten der Stammesgeschichte vorgestellt. Im anschließenden Workshopteil untersuchen die Schüler in Kleingruppen selbstständig morphologische Unterschiede an Repliken fossiler Schädelknochen. Mit über 15 verschiedenen Schädelabgüssen hat das paläon die größte Abgusssammlung in der Region! Im Dialog werden mit den Schülern Themen wie erster Werkzeuggebrauch, die Entwicklung des aufrechten Ganges oder die Evolution der Sprache erarbeitet.

Zielgruppe: Der Kurs wird in zwei verschiedenen Schwierigkeitsstufen angeboten:

Sekundarstufe I (8.-10. Klasse), Sekundarstufe II

Kosten: 8,50 Euro pro Schüler (inkl. Eintritt und Material)

paläonkurs Mensch und Umwelt:

Interaktive Führung mit anschließendem Workshop

Dauer: 2 Stunden

Archäologie - Die Wissenschaft vom Wegwerfen

Was man früher wegwarf, brauchen Archäologen heute, um die Menschheitsgeschichte zu erforschen. Im Anschluss an eine Mitmachführung lernen die Schüler, solche Spuren mit den Methoden der Archäologie zu deuten. In Gruppenarbeit untersuchen sie Fundkisten, um den typischen Abfall verschiedener Epochen zu bestimmen und zu datieren. Während der Vorstellung der Ergebnisse veranschaulichen wir, wie sich das Abfallspektrum im Laufe der Zeit verändert hat. Anschließend nehmen wir unser eigenes Müllproblem in den Blick und klären in einem Quiz, wie lange unser alltäglicher Müll verrottet, wenn er einfach so in die Landschaft geworfen wird.

Zielgruppe: Primarstufe, Sekundarstufe I, Sachkunde, Geschichte

Kosten: 7,50 Euro pro Schüler (inkl. Eintritt und Material)

³⁰ <http://www.palaeon.de/programme-fuer-schulen.html>

Website „Lernen & Entdecken“³¹ sowie Informations-flyer „Lernen & Entdecken“ als Download³² für Lehrkräfte mit ausführlichen Informationen u.a. über den inhaltlichen Bezug zu verschiedenen Schulfächern und Klassenstufen sowie zu den praktischen Fragen eines Museumsbesuchs.



Beispiele für Lernergebnisse

Ein Museumsbesuch kann verschiedene Lernerfahrungen bewirken³³. Was man im Museum lernen kann, fällt in der Regel unter einen der folgenden fünf Punkte:

- Wissen und Verständnis
- Fähigkeiten
- Werte und Normen
- Vergnügen, Inspiration, Kreativität
- Aktion, Verhalten, Weiterentwicklung.

Folgende Punkte benennen die häufigsten Anhaltspunkte zu den Auswirkungen von Museumsbesuchen:

- Umfangreiches Wissen über ein bestimmtes Thema
- Verbessertes Verständnis über spezifische Ideen und Konzepte
- Verbesserte technische und andere Fähigkeiten
- Eine Veränderung der Werte- und Normenvorstellungen
- Beweise für Unterhaltung, Inspiration, Kreativität
- Beweise für Aktivität, Verhalten und Weiterentwicklung
- Zwischenmenschlicher Austausch und Kommunikation
- Erhöhtes Selbstbewusstsein
- Persönlichkeitsentwicklung
- Stärkung des Gemeinschaftsgefühls
- Identitätsfindung
- Verbesserte Gesundheit und Wohlergehen

³¹ <http://www.palaeon.de/lernen-und-entdecken.html>

³² <http://www.palaeon.de/fileadmin/downloads/palaeon-Schule.pdf>

³³ Zum Folgenden: Museen und lebenslanges Lernen S. 31.

Entwicklung neuer bzw. veränderter Angebotsformate

Spiel-Angebot auf der Website

Alle in archäologischen Freilichtmuseen üblichen Angebotsformate beschränken sich darauf, den BesucherInnen vor Ort im Museum etwas zu bieten. Kein Freilichtmuseum setzt mit seinen Angeboten vor dem Museumsbesuch an, indem es seinen BesucherInnen z.B. schon auf seiner Website eine spielerische Möglichkeit und einen Anreiz zur Auseinandersetzung mit den Museumsinhalten anbietet, die bei einem realen Museumsbesuch fortgesetzt werden können. Ein derartiges Angebot unterbreitet z.B. das Projekt „Museumslupe“ in der Schweiz.

Denkbar ist z.B. die Entwicklung von so genannten Lateralrätseln, die sich mit Hilfe der Website-Informationen oder auch nur vor Ort lösen lassen, indem sie Wissen über prähistorische Lebenssituationen oder Techniken voraussetzen³⁴.

Ein solches Mitmach-Angebot eignet sich besonders für Familien zur Vor- und Nachbereitung eines Museumsbesuchs.

Best-Practice-Beispiel: Federseemuseum in Bad Buchau

Das Federseemuseum in Bad Buchau (Baden-Württemberg) bietet auf seiner Website unter dem Stichwort „Archäologie live“ folgende Angebotsbereiche an³⁵:

- ArchäoTechnik – prähistorische Handwerksvorführungen
Aktionen zu Funden und Fakten im Museum, meist unter Einbeziehung des Publikums, verbinden archäologische Theorie und handwerkliche Praxis.
- ArchäoTheater – ein archäologisches Schauspiel mit Kindern und Jugendlichen.
Eine emotionale Reise zu den Wurzeln unserer Religion und Kultur, begleitend zur Sonderausstellung und eigens inszeniert für das archäologische Freigelände.
- ArchäoFührungen – in prähistorischer Gesellschaft
Geschichten, die Gestalt annehmen: Bauern und Fischer (ent-)führen Sie in ihren steinzeitlichen Alltag.
- ArchäoLeben im Steinzeitdorf
Kinder und Erwachsene bewohnen das Freigelände – eine lebendige Alltagsinszenierung in prähistorischer Kleidung und mit steinzeitlichem Werkzeug und Hausrat.

³⁴ In den Informationstexten auf dem Gelände könnten entsprechende Hinweise auf die Rätsel erfolgen. Die Lösungen könnten im Gelände per QR-Code abrufbar sein.

³⁵ <http://www.federseemuseum.de/das-federseemuseum/archaeologie-live/>

- ArchäoAktiv
Mitmachen, anpacken, dabei sein. Unter Anleitung können Sie vorgeschichtliche Werkzeuge und Techniken selbst ausprobieren und Projekte aktiv begleiten. Offener Workshop für Erwachsene und Kinder (ohne Anmeldung).

Best-Practice-Beispiel: Projekt „Museumslupe“

Das Projekt „Museumslupe“³⁶ in der Schweiz ist zum einen eine Website, die für Kinder verschiedene Museen präsentiert, und die zum anderen zwei Spiele zu diesen Museen anbietet und damit die Neugier weckt.

Der „Rätselspaß“ bezieht sich auf die Museen, die auf der Website vorgestellt werden und kann direkt am Computer, also ohne einen Besuch der Museen, gelöst werden³⁷.

Das „Lupenspiel“ ist eine Art Aufwärmspiel. Es handelt sich um Fragekarten mit Rätseln, von denen man zehn überall lösen kann, die elfte Aufgabe aber nur im Museum. Die Rätsel erfordern ein eigenständiges Wahrnehmen und Handeln und bringen die MitspielerInnen ins Gespräch darüber, was sie sehen. Lehrkräften werden zur Nutzung dieser Angebote zusätzliche Hilfestellungen gegeben³⁸.

Lateral-Rätsel

Ein Lateral-Rätsel gibt mit wenigen Informationen eine zunächst unsinnig erscheinende Endsituation einer Kurzgeschichte vor, deren Zustandekommen durch gezieltes Nachfragen gefunden werden muss. Die Fragen dürfen dabei nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Ein Beispiel für diese Rätselform sind die bekannten „Black Stories“.

Durchführung von Märkten

Das AZH hat 2014 damit begonnen, monatlich einen „Alten Markt“ durchzuführen, der von den BesucherInnen sehr gut angenommen wurde und daher auch zukünftig beibehalten werden sollte. Um die Attraktivität des Marktes zu erhalten und immer wieder neues Interesse zu wecken, sollten diese Märkte allerdings unter verschiedene Oberthemen gestellt werden. Viele volkshundliche und archäologische Freilichtmuseen bieten inzwischen mit Erfolg solche Märkte an. Ein Best-Practice-Beispiel dafür ist das Freilichtmuseum am Kiekeberg. Dabei findet man in verschiedenen Museen durchaus ähnliche Bezeichnungen

³⁶ <http://www.museumslupe.ch/>

³⁷ <http://www.museumslupe.ch/raetselspass/>

³⁸ <http://www.museumslupe.ch/lehrpersonen/>;

http://www.museumslupe.ch/fileadmin/files/documents/lupenspiel_auszug.pdf

für diese Veranstaltungen. Ein solches Marktangebot richtet sich aber vor allem an das Publikum in der Region. Daher ist es nicht notwendig, völlig neue Namen und Themen zu entwickeln. Vielmehr gilt es, diese geschickt zu variieren.

Vorschläge für Märkte im AZH:

- Mittsommer-Markt
- Slawen-Markt / Mittelaltermarkt
- Kraut- und Kräutermarkt / Pflanzen- und Kräutermarkt
- Buchweizenmarkt – rund um Korn und Brot
- "aal's bin"-Markt
- Töpfermarkt
- Keramikmarkt / Keramik- und Holzmarkt
- Ostermarkt / Pfingstmarkt
- Historisches Marktfest

Best-Practice-Beispiel: Freilichtmuseum am Kiekeberg

Märkte im Museum Kiekeberg:

- Weihnachtsmarkt
- Pflanzenmarkt
- Nutzpflanzenmarkt
- Rosenmarkt
- Kunsthandwerkermarkt
- Käsemarkt
- Historischer Jahrmarkt

„Belebung“ der Anlage

Lebendige Archäologie in der Form szenischer Führungen

Lebendige Archäologie wird bisher im AZH nicht oder nur im Rahmen von einzelnen Veranstaltungen geboten. Sie bietet aber eine sehr gute Möglichkeit, um eine Freilichtanlage im wahrsten Sinne zu „beleben“. Allerdings ist dies mit einem sehr hohen personellen Aufwand verbunden, der nur durch Ehrenamtliche oder durch Living-History-Gruppen zu bewältigen ist, die sich für einen bestimmten Zeitraum im Museum quasi einmieten. Als „Saison-Highlights“ könnten solche Events auch zukünftig im AZH stattfinden, sofern sich der dafür erforderliche Organisationsaufwand bewältigen lässt.

Eine etwas reduzierte Form der Lebendigen Archäologie stellen szenische Führungen mit der Methode des „Storytelling“ dar³⁹. Dabei nehmen die BesucherbetreuerInnen die Rolle fiktiver Personen der prähistorischen Zeit ein.

Wichtig ist bei dieser Methode, den Unterschied zwischen Fakten und Fiktion stets deutlich darzustellen. Fakten, also archäologisch sicher nachweisbare und rekonstruierbare Bereiche der Lebenswelten, können während einer Führung z.B. durch Handouts oder Repliken bekräftigt werden. Für die Umsetzung solcher Angebote können auch ehrenamtliche MitarbeiterInnen herangezogen werden. Darüber hinaus bieten sich Kooperationen mit regionalen Gruppen, die Living History als Hobby betreiben und dafür ein passendes Ambiente suchen⁴⁰, oder mit Amateurtheatergruppen an.

Entwicklung von Audioguide-Angeboten

Audioguide-Angebote sind heute ein wichtiges Vermittlungsmedium in Museen und tragen zur Attraktivitätssteigerung bei. Gerade für Freilichtmuseen bieten sie gute Möglichkeiten, um den Gang über das Gelände durch Informationen, Geschichten oder auch Musik und Geräusche zu beleben. Die für die szenischen Führungen erarbeiteten „Stories“ könnten auch in diesem Rahmen Verwendung finden. Die technischen Lösungen für Audioguide-Angebote – z.B. der Einsatz von PDAs oder der eigenen Smartphones der BesucherInnen⁴¹ – sind inzwischen vielfältig und hängen von den vor Ort gegebenen technischen Rahmenbedingungen und finanziellen Möglichkeiten ab.

Visuelle Gestaltung

Eine „Belebung“ der Freilichtanlage kann außerdem auch durch visuelle Elemente erfolgen, die – ähnlich wie oben bereits in Bezug auf die Brandruine dargelegt – eine Szenerie schaffen, die den Eindruck vermittelt, gerade erst von ihren NutzerInnen verlassen worden zu sein⁴². Eine solche Szenerie könnte in einem der drei Langhäuser geschaffen werden. Dabei sollte diese besondere Form der Gestaltung im bewussten Gegensatz zu den beiden anderen „leeren“ Langhäusern inszeniert und vermittelt werden. Die beiden anderen Gebäude

³⁹ Eine Anleitung dazu findet sich unter: www.zeitgeist.exarc.net/resources/manuals_.

⁴⁰ Derartige Hobbygruppen arbeiten z.T. schon sehr professionell. Professionelle Living-History-Gruppen nehmen recht hohe Honorare und sind daher nicht zu empfehlen.

⁴¹ Über Apps und QR-Codes, wobei zu bedenken ist, dass dies voraussetzt, dass die BesucherInnen über ein Smartphone mit Kamera und installiertem QR-Code-Reader verfügen.

⁴² Beispiele für Innenräume, die mit Menschen oder lebensgroßen Figuren „belebte“ wurden: Keefer 2006, S. 67 Abb., S. 77 Abb., S. 81 Abb.

können weiterhin als Orte für Aktionsprogramme und Veranstaltungen genutzt werden.

Solche „Kulissen“ oder „Szenerien“ lassen sich auch an zwei oder drei anderen Stellen der Anlage schaffen. Denkbar wären sie z.B. im Bereich der Niederung mit einer Darstellung von Weidevieh und Wildtieren.

Eine dritte, etwas reduzierte und abstrahierte Form der „Belebung“ bieten die auf den Informationstafeln dargestellten Schattenrisse. Sie zeigen prähistorische Menschen bei verschiedenen Tätigkeiten. Diese Schattenrisse ließen sich auch in lebensgroßer Form als „Schattenbilder im Gelände“ neben den jeweiligen Mitmach-Stationen vorstellen.

Besucher- und familienfreundlichere Gestaltung

Durch die Schaffung von Sitz- und Ruhemöglichkeiten und mit einem guten Leitsystem kann der Museumsaufenthalt für die BesucherInnen noch angenehmer gestaltet werden. Solche Maßnahmen tragen zur Steigerung der BesucherInnenzufriedenheit bei. Bei der Gestaltung der Ausschilderung sollte außerdem daran gedacht werden, kindgerechte Orientierungsmöglichkeiten zu schaffen, um damit den Anforderungen des KinderFerienLand-Siegels des Landes Niedersachsen (siehe Kap. 3.3.4.) zu entsprechen.

Gestaltung der Eingangssituation

Von der Straße aus und auf dem Parkplatz gewinnen die BesucherInnen ihre ersten Eindrücke vom AZH. Hier muss mit einer schönen, aber klaren Gestaltung auf das AZH als archäologisches Freilichtmuseum zum Experimentieren, Ausprobieren und Mitmachen hingewiesen werden. Zu viele, an dieser Stelle verwirrende Detailinformationen sollten vermieden werden.

3.3. Die Außendarstellung

3.3.1. Eigene und fremde Darstellungen

Das AZH präsentiert sich nach außen vor allem durch seine Website, verschiedene Angebotsflyer, seinen Veranstaltungskalender sowie durch Nennungen und Darstellungen auf verschiedenen anderen Internetseiten.

Die eigene Darstellung

Auf der eigenen Website des AZH⁴³ finden sich auf der Startseite zu der Einrichtung und ihren Inhalten folgende Kernaussagen:

**Eigene
Website**

- Deutschlands erstes bronzezeitliches Freilichtmuseum
- Hier wird dargestellt, wie die Menschen damals lebten und arbeiteten und woher Archäologen dies wissen.
- Hier wird gezeigt, wie bestimmte Dinge gemacht werden (Feuer, Keramik etc.).
- In den Aktionsprogrammen heißt es „Anfassen und Mitmachen“.
- „Ein Klick bringt Sie mehr als 3000 Jahre zurück in die Bronzezeit.“
- „Die Bewohner des kleinen Dorfes am Ufer des Flusses erwarten Sie bereits!“

Darüber hinaus präsentiert die Website eine Übersicht über die Veranstaltungen und Aktionsprogramme („Geschichte ist interessant, spannend und macht Spaß!“) des AZH und bietet den Veranstaltungskalender sowie die Flyer „Museumspädagogische Angebote“ und „Feier und Tagungen“ als Downloads an. Details zu den einzelnen Aktionsangeboten, z.B. über Ablauf, Inhalte, Zielgruppen etc., finden sich hier nicht.

Auf der Unterseite „Archäologie & Museum“ stehen inhaltliche Informationen über die Ausgrabungen, die der Präsentation zugrunde liegen, über die Entstehung des AZH sowie über die speziellen Themen der Einrichtung (Experimentelle Archäologie, Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Umwelt) und die Dauerausstellung „Zeitreise – Leben vor 4.000 Jahren“.

Folgende Aussagen werden auf diesen Unterseiten über das „Museum“ getroffen:

- Das Museum vermittelt einen anschaulichen Eindruck der bronzezeitlichen Umwelt und Pflanzenwelt.
- Im Freigelände bietet sich an zahlreichen Stellen für den Besucher, insbesondere Kinder und Schulklassen, die Möglichkeit, selber aktiv zu werden.
- Die Nachbauten sind zugänglich und vermitteln einen unmittelbaren und konkreten Eindruck damaliger Bautechnik und handwerklichen Könnens.

**Aussagen
zum AZH**

⁴³ <http://www.archaeo-zentrum.de/>

- Das Museum will das komplexe Spannungsfeld zwischen Mensch, Umwelt und Technik in seiner historisch gewachsenen Dimension erlebbar und begreiflich machen.
- Die Ausstellung bietet dem Besucher ungewöhnliche Begegnungen und Einblicke in den Lebensalltag der Jungsteinzeit und der Bronzezeit: „Lassen Sie sich hineinziehen in den Strudel der Ereignisse vor mehr als 3.000 Jahren.“

Das AZH verfügt darüber hinaus über eine Seite bei Facebook und einen Eintrag bei Wikipedia. Hier definiert sich die Einrichtung als archäologisches Freilichtmuseum und betont die Möglichkeit zum Mitmachen und Ausprobieren.

Der Veranstaltungskalender bietet einen Einleitungstext, der das Angebot des AZH beschreibt und zugleich eine inhaltliche Einführung gibt. In dem etwas unstrukturierten Text wird das AZH folgendermaßen charakterisiert:

- Ein bronzezeitliches Dorf, das in einen idyllischen Park eingebettet ist
- Seine Ursprünge liegen in der Jungsteinzeit
- Deutschlands erstes bronzezeitliches Freilichtmuseum
- Eines der größten bronzezeitlichen Dörfer in Niedersachsen
- Spuren der ersten Siedler werden im Freilichtmuseum wieder zum Leben erweckt
- Ein wunderschöner archäologischer Park
- „In interaktiven Angeboten erleben Sie die Bronzezeit bei uns“
- „Am Südrand der Stadt Hitzacker (Elbe) ist ein Dorf wieder erstanden“
- eine weite, spannende Reise zurück in die Bronzezeit
- wohltuende Atmosphäre der schönen Parkanlage
- archäologische Erlebnisse

**Aussagen
zum AZH**

Eine weitere Selbstdarstellung findet sich auf der letzten (!) Seite des Flyers „Museumspädagogische Angebote für Schulen“, die folgende Aussagen trifft:

- Außerschulischer Lern- und Erlebnisort
- Mitmach-Museum
- Anregende Zeitreise in die Bronzezeit
- „ein Stück den Schleier der Geschichte heben und einen Blick in die Vergangenheit werfen“
- Geschichte begreifen
- Das Abenteuer Bronzezeit hautnah erleben
- Aktiv ausprobieren, spielerisch erschließen, gemeinsam entdecken

**Aussagen
zum AZH**

Der Flyer „Ausflüge, Tagungen und Feiern in ganz besonderer Location“ spricht zudem in seiner Charakterisierung des AZH von einem „Original-Ausgrabungsplatz“.

Auf dem Plakat des AZH „Eintauchen in die Vergangenheit“ ist außerdem unter dem explizit genannten Begriff „Lebendige Archäologie“ von einer Entdeckungsreise durch das bronzezeitliche Dorf die Rede.

Der Förderverein verwendet ebenfalls in seinem Flyer den Begriff Lebendige Archäologie, auch wenn er dabei nicht der gängigen Definition folgt (vgl. Kap. 2.1.). Er schreibt hier: „Das Archäologische Zentrum Hitzacker hat sich der lebendigen Archäologie verpflichtet – Anfassen und Mitmachen, Begreifen mit allen Sinnen“.

Insgesamt gesehen vermittelt die Selbstdarstellung des AZH eine uneinheitliche Vorstellung davon, um was für eine Einrichtung es sich handelt. Zum einen ist von einem Freilichtmuseum und einem idyllischen Park die Rede. Zum anderen wird aber auch die Erwartung geweckt, dass hier originale Ausgrabungen zu sehen seien. Weiterhin wird betont, dass es zahlreiche Möglichkeiten zum Anfassen und Mitmachen bzw. Aktionsangebote gebe. Zugleich wird aber durch zahlreiche Aussagen – „Lassen Sie sich hineinziehen“, „Erleben Sie“, „ein Dorf ist wieder erstanden/wieder zum Leben erweckt“ – und nicht zuletzt der Satz „Die Bewohner des kleinen Dorfes am Ufer des Flusses erwarten Sie bereits“ der Eindruck vermittelt, dass hier ein bronzezeitliches Dorf nicht nur komplett nachgebaut, sondern auch „belebt“ wurde, dass also Lebendige Archäologie im eigentlichen Sinne angeboten werde. Dagegen wird die Experimentelle Archäologie – anders als in den Konzepten des Hauses – kaum genannt. Eine Ausnahme bildet nur die Website, wo das Thema an nachgeordneter Stelle als ein Teil der wissenschaftlichen Basis der Einrichtung dargestellt wird.

Uneinheitlich

Schließlich scheint auch die zeitliche Einordnung des Gezeigten insgesamt eher vage zu sein, da sie zwischen Jungsteinzeit und Bronzezeit hin und her wechselt.

Die Darstellung durch andere Institutionen

Auch die Kurzdarstellungen des AZH auf den Websites der Gebietskörperschaften⁴⁴, der Elbtalaue-Wendland Touristik GmbH⁴⁵ und touristischer Anbieter in der Region⁴⁶ sowie im Rahmen verschiedener Rundwege und Tourismusrouten⁴⁷ betonen den Charakter des Freilichtmuseums zum Erleben, Anfassen und Mitmachen. Außerdem wird mehrfach seine Lage „auf dem Original-Siedlungsplatz“ betont. Diese Formulierung könnte jedoch zu Missverständnissen bei den BesucherInnen führen, die aufgrund

Andere Websites

⁴⁴ Stadt Hitzacker: <http://www.elbtalaue.de/desktopdefault.aspx/tabid-6494/>; Samtgemeinde Elbtalaue: http://www.elbtalaue.de/desktopdefault.aspx/tabid-6016/10723_read-21154/; Landkreis Lüchow-Dannenberg: http://www.luechow-dannenberg.de/desktopdefault.aspx/tabid-5555/10307_read-21154/

⁴⁵ <http://www.elbtalaue-wendland.de/poi/detail/archaeologisches-zentrum-hitzacker.html>

⁴⁶ <http://www.jugendherberge.de/de-de/jugendherbergen/hitzacker305/freizeittipps>;

<http://www.hotelzurlinde-hitzacker.de/index.php?id=23>; <http://www.hotel-waldfrieden.info/104/tipps-trips>

⁴⁷ <http://www.elberadweg.de/archaeologisches-zentrum.html>; <http://www.tourismusband-elbe.de/neu/index.htm>; Wendland Rundweg: <http://www.wanderkompass.de/Niedersachsen/wendland-rundweg-etappe-10.html>; <http://www.deutsche-storchenstrasse.de/index.php?id=205>;

dieser Aussage erwarten könnten, dass vor Ort Original-Befunde zu sehen sind. In der Darstellung auf der Elberadweg-Website findet sich wiederum der Satz „Die Bewohner des kleinen Dorfes am Ufer des Flusses erwarten Sie bereits“. Der Eintrag im Museumsverzeichnis des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen e.V.⁴⁸ betont zudem den „originalen Ausgrabungsplatz“⁴⁹ und die Vermittlung von „Erfahrungen aus der experimentellen Archäologie“.

Auffallend unzutreffend ist der Eintrag auf der Website „Reiserat“⁵⁰, der von einem „Areal mit vielen Ausgrabungen, die Funde von der Steinzeit bis zum Mittelalter zeigen“ und von regelmäßigen Veranstaltungen zum Thema Lebendige Archäologie spricht.

Die Darstellungen auf anderen Websites bestätigen das uneinheitliche Bild, das die Außendarstellung des AZH vermittelt. Das Freilichtmuseum mit Mitmach-Charakter steht zwar weitgehend im Vordergrund. Dieses Profil wird jedoch durch Aussagen verunklärt, die bei den BesucherInnen unzutreffende Erwartungen wecken.

⁴⁸ http://www.mvnb.de/nc/museen/museen_anzeige/?such_name=&such_ort=hitzacker&such_swo=&such_ty p=&L=&STIL=&SORTART=ALLE&ALPH=&MUSID=404

⁴⁹ Auch auf der Website des Hotels Waldfrieden (<http://www.hotel-waldfrieden.info/104/tipps-trips>) findet sich der Begriff „Ausgrabungsstätte“.

⁵⁰ http://www.reiserat.de/reisen_deutschland/lueneburger_heide/lueneburger-heide-hitzacker.htm

3.3.2. Die touristische Vermarktung

Die touristische Vermarktung des AZH erfolgt bisher durch die Elbtalaue Wendland Touristik GmbH (EWT). Die Stadt Hitzacker (Elbe) betreibt bisher keine eigene touristische Werbung im Internet, sondern verweist auf die Website der EWT. Für das Jahr 2015 ist eine Umstrukturierung der Touristik-Strukturen im Landkreis Lüchow-Dannenberg geplant. Ein Teil der touristischen Aufgaben soll dabei auf lokale Touristik-Informationseinrichtungen verlagert werden. Die EWT oder eine Nachfolgeorganisation soll sich zukünftig auf die überregionale Vermarktung konzentrieren. Genaue Planungen sind bisher aber nicht bekannt.

Die EWT

Auf der Website der EWT ist das AZH in der Rubrik „Ausflugszielen“ unter „Elbe und Elbtalaue“ erwähnt und verlinkt. Das Angebot des AZH ist jedoch sehr vielfältig und könnte daher auch in anderen Rubriken der Website erscheinen, was jedoch nicht der Fall ist. Nicht genutzte Möglichkeiten bestehen bei folgenden Touristik-Angeboten:

- Radtouren: „Stadt-Land-Fluss-Tour“. Die Stadt Hitzacker (Elbe) ist hier genannt, nicht aber das AZH, das auch nicht in dem zugehörigen Kartenmaterial erscheint.
- Radtouren: „Fahrradverleih und Service“. Die Fahrradstation des AZH ist hier noch nicht aufgenommen (Stand März 2015).
- Gruppenreisen: Hier werden u.a. Stadtführungen durch Hitzacker angeboten. Das für Gruppenreisen ideale AZH wird nicht erwähnt.
- Gastgeber: „Pauschalangebote“ / „Kulturelle Vielfalt und Naturerlebnisse“. Hier finden sich die Angebote „Hitzacker ganz locker“ und „Ein fröhliches Wochenende an der Elbe“ (beide im Parkhotel Hitzacker). Ein Angebot für das AZH, das ebenfalls Kultur und Natur miteinander verbindet, gibt es nicht.
- Gastgeber: „Tagungsmöglichkeiten“. Obwohl das AZH selbst in einem Flyer damit wirbt, erscheint es hier nicht als möglicher Tagungsort.

**Nicht
genutzt**

Spezielle Bustouren oder Informationen dazu finden sich ebenfalls nicht auf der Website der EWT.

In den verschiedenen Touristik-Broschüren, die über die EWT verteilt werden, finden sich zahlreiche Angebote, die auch das AZH umfassen:

Broschüren

- Wanderkarte Elbtalaue Wendland in der Route „Elbhöhen-Weg“: „Stippvisite in die Bronzezeit“
- Offizielles Elbradweg-Handbuch 2014: erwähnt als bronzezeitliches Freilichtmuseum, beim Fahrradservice jedoch nicht genannt.

- Imageheft „Hitzacker. Der junge Kneipp-Kurort an der Elbe“: An verschiedenen Stellen gibt es Hinweis auf das AZH. „Im AZH wird die Geschichte der Urahn spannend und unterhaltsam vermittelt. In Vorträgen, auf Seminaren und bei vielen Mitmachaktionen.“ Die Nennung von Vorträgen und Seminaren wird dem Angebotsprofil des AZH jedoch wenig gerecht.
- Broschüre „Hitzacker (Elbe). Kleiner Stadtspaziergang – Entdecken und Erleben!“. Das AZH wird hier als eigener Punkt behandelt. „Im Rahmen von Aktionsprogrammen und Führungen kann der Besucher erfahren und nachvollziehen, wie die Menschen damals gelebt haben.“
- Heft „Biosphärenreservat Elbtalaue-Wendland – Lust auf Landleben?“ vom Biosphärenreservat Niedersächsische Elbtalaue: Das AZH ist in der Rubrik „Abenteuer Museum“ genannt.
- Elbtalaue Wendland Ferienmagazin 2014 „Ideen für Ihren Urlaub“: Das AZH ist unter den Museen genannt. „Geschichte zum Anfassen und Mitmachen in einem bronzezeitlichen Dorf inmitten reetgedeckter Langhäuser“. Von den Museen der Region wird allein das Rundlingsmuseum Lübeln zusätzlich einzeln mit einer ganzen Seite beworben.
- Elbepark Hitzacker Ressort, Mappe „So stelle ich mir meinen Urlaub vor“: Das Einbaumfahren wird in der Überschrift des Mappeninnentextes erwähnt, ohne jedoch das AZH als Veranstaltungsort im Text zu benennen. Das AZH wird außerdem im Marionettenflyer als Erlebnismodul 3 „Archäologie zum Anfassen“ und bei den Arrangements des Parkhotels Hitzacker unter „Museale Tage“ genannt. In beiden Fällen geht das AZH im Gesamtkontext jedoch unter. Ein eigener Flyer des AZH findet sich nicht in der Mappe.

Darüber hinaus gibt es Touristik-Broschüren, in denen das AZH *nicht* genannt wird:

- Radtouren durch das Biosphärenreservat, Flyer „Natur und Landschaft hautnah erleben“, vom Biosphärenreservat Niedersächsische Elbtalaue: Dort wird in Route 4 „Amphibien erleben“ zwar die Stadt Hitzacker (Elbe) als Fachwerkstattstadt erwähnt, nicht aber das AZH. Es ist aber zumindest in der Karte verzeichnet.
- Heft „Dannenberg (Elbe) und Umgebung“: Hier findet sich ein Foto von einer Einbaum-Fahrt, ohne dass jedoch das AZH genannt gewäre.
- Handkopierter Hefter „Erlebnisregion Elbtalaue Wendland – Erlebnisangebote für Gruppen 2015“: Auch hier ist das AZH trotz seiner zahlreichen Gruppenangebote nicht vertreten.

**Nicht
genutzt**

Die touristische Vermarktung des AZH weist somit noch deutliche Verbesserungsmöglichkeiten bei den Inhalten der Texte, der Zuordnung zu den verschiedenen Angebotsbereichen sowie bei der Häufigkeit und Platzierung der Nennungen auf.

3.3.3. Ausschilderung des AZH

Eine gute Ausschilderung ist wichtig, weil zum einen viele BesucherInnen nur per Zufall auf das AZH stoßen⁵¹ und zum anderen eine gute, auf die Zufriedenheit der BesucherInnen ausgerichtete Betreuung damit beginnt, schon die Anfahrt so angenehm und leicht wie möglich zu gestalten.

Ein großer Teil der BesucherInnen des AZH reist mit dem Pkw oder mit Reisebussen an. Daher ist eine für Pkw-FahrerInnen geeignete Ausschilderung entlang den Straßen besonders wichtig. Darüber hinaus muss eine Ausschilderung für RadtouristInnen an den Hauptfahrradrouten in der Stadt sowie in deren Umfeld erfolgen. Wichtig ist in beiden Fällen, dass eine Ausschilderung möglichst frühzeitig, d.h. spätestens an den Ortseingängen erfolgt, um den BesucherInnen nicht den Eindruck zu vermitteln, nach der Einrichtung suchen zu müssen.

**Für Pkws
und Busse**

Zurzeit ist die Ausschilderung des AZH je nach Richtung, aus der die FahrerInnen kommen, unterschiedlich gut. Aus Richtung Dannenberg kommend ist das AZH erst an der zentralen Straßenkreuzung kurz vor der Ortsmitte von Hitzacker deutlich für Pkw-FahrerInnen ausgeschildert, zuvor gibt es nur kleinere Schilder, die für AutofahrerInnen schlecht zu sehen und daher offenbar auf RadtouristInnen ausgerichtet sind.

Wenn AutofahrerInnen das Schild kurz vor der Ortsmitte übersehen und zunächst in die Altstadt fahren, um dort nach einem Hinweis auf das AZH zu suchen, werden sie jedoch enttäuscht. Kurz vor der Altstadt findet sich lediglich eine Ausschilderung an der Lanke, die Pkw-FahrerInnen in eine Sackgasse führt, weil sie auf einen Fußweg hinweist. Selbst an der Marschtorstraße, durch die man von der Altstadt aus direkt zum AZH gelangt, findet sich kein Schild, ebenso wenig an der Einmündung der Marschtorstraße in die Elbuferstraße.

Altstadt

An der Ecke Elbuferstraße/Marschtorstraße befindet sich ein spezieller Parkplatz für Wohnmobile. An der dort eingerichteten Bushaltestelle gibt es für die CamperInnen eine Informationstafel zum gesamten Biosphärenreservat, auf der auch das AZH genannt ist. Einen besonderen Hinweis auf die Sehenswürdigkeiten der Stadt Hitzacker (Elbe)⁵², wie man ihn hier erwarten würde, bekommt man dagegen nicht.

**Camper-
parkplatz**

Zu dieser Problematik gab es bereits Konzeptvorschläge und Anträge von Seiten des AZH, die aber bisher nur einen mäßigen Erfolg hatten.

⁵¹ Siehe BesucherInnenbefragung in: Inspektour 2012, S. 47 f. und S. 174.

⁵² Zu denen neben dem AZH selbstverständlich auch das Museum Altes Zollhaus und andere Dinge gehören sollten.

3.3.4. Entwicklungspotenziale

Schärfung der Marketingstrategie

Als Basis für die zukünftige Außendarstellung und das Marketing des AZH muss die Einrichtung zunächst ihr Profil klarer definieren. Aus diesem Profil heraus können die Leitaussagen und Botschaften formuliert werden, die es zukünftig zu kommunizieren gilt. Dabei sollte deutlich herausgestellt werden, was die BesucherInnen auf dem Gelände erwarten können⁵³.

Darüber hinaus ist es notwendig, als Leitlinie für alle zukünftigen Maßnahmen zur Außendarstellung zunächst die Marketingziele des AZH festzulegen, um abschätzen zu können, mit welcher Priorität die einzelnen Maßnahmen umzusetzen sind. Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie ergeben sich dabei vier zentrale Marketingziele:

- Bekanntmachen des AZH als einen qualitätvollen Bildungs- und Vermittlungsort und als Mitmach-Museum zum Entdecken und Experimentieren (siehe Kap. 2.2.)
- Gewinnung neuer BesucherInnengruppen (siehe Kap. 3.4.3.)
- Verbesserung des AZH-Images in der Region (siehe Kap. 3.5.2.)
- Gewinnung von UnterstützerInnen und „Stakeholdern“ in der Region (siehe Kap. 3.5.2.)

Verbesserung der Außendarstellung

Auf der Basis der Leitaussagen und Botschaften und unter Berücksichtigung der neu überarbeiteten Angebote des Museums sind die bisherigen Texte in der eigenen Außendarstellung zu überarbeiten. Darüber hinaus sollten auch an alle touristischen Informationsstellen und -medien neue Texte übermittelt werden.

Bei einer Überarbeitung der Printmaterialien des AZH ist außerdem darauf zu achten, dass alle Angebote und Stationen auf allen Geländekarte verzeichnet sind.

In Kooperation mit der EWT oder deren Nachfolgeorganisation sollte das AZH klären, in welchen Angebotssegmenten es zukünftig präsent sein kann.

Weiterhin sollten die Serviceinformationen für Lehrkräfte und GruppenbesucherInnen auf der Website des AZH ausgebaut werden (siehe Kap. 3.2.4.). Die

⁵³ Leitaussagen und eine Definition der Marketingziele fehlen bisher im Marketingkonzept des AZH und bei Inspektour 2012, S. 113 ff.

inhaltlichen Informationen über die Angebote des Museums könnten zudem mit einem Spielangebot verbunden werden, um vor allem Familien für einen Besuch zu motivieren (siehe Kap. 3.2.4.).

KinderFerienLand Niedersachsen

Im Zusammenhang mit der Verbesserung der Außendarstellung ist zu überlegen, ob die Familien- und Kinderfreundlichkeit des AZH-Angebotes zu Werbezwecken noch stärker betont und nach außen kommuniziert werden sollte.

Eine geeignete Maßnahme dafür ist der Erwerb des Qualitätssiegels KinderFerienLand Niedersachsen⁵⁴. Dieses Siegel orientiert sich speziell an den Wünschen und Ansprüchen von Familien und soll dieser Zielgruppe signalisieren, dass sie mit ihren Kindern in der jeweiligen Einrichtung willkommen und gut aufgehoben ist. Die Beantragung des Siegels ist im Vergleich zu anderen vergleichbaren Service-Qualitätssiegeln⁵⁵ relativ einfach.

Das AZH dürfte einen Teil der Anforderungen bereits jetzt erfüllen. Die weiteren Auflagen lassen sich weitgehend durch die hier empfohlenen Überarbeitungen und Verbesserungen in der Vermittlung und Außendarstellung einlösen. Eine solche Zertifizierung muss allerdings in der eigenen Außendarstellung und in der Außendarstellung der touristischen PartnerInnen entsprechend kommuniziert werden, um eine Wirkung entfalten zu können⁵⁶.

KinderFerienLand Niedersachsen

Dabei handelt es sich um ein Zertifikat für familienfreundliche Urlaubsangebote. Es wird von der TourismusMarketing Niedersachsen GmbH (TNM) und dem Niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr vergeben, wobei die Prüfung durch die regionalen Tourismusorganisationen erfolgt.

Einrichtungen, die das Siegel erhalten haben, werden von den regionalen Tourismusorganisationen und von der TMN gesondert beworben⁵⁷. Ausgezeichnet wurden bisher u.a. das Freilichtmuseum am Kiekeberg, das Freilichtmuseum Hösseingen und das Biosphaerium Elbtalaue.

Bei der Vergabe werden allgemeine sowie einige speziell auf Museen ausgerichtete Anforderungen überprüft:

⁵⁴ http://kinderferienland-zertifizierung.de/fileadmin/content/TMN_KFL_Zertif_8S_140120_2MB.pdf

⁵⁵ Die Bewerbung um das Qualitätssiegels „ServiceQualität Deutschland“ ist deutlich aufwendiger. Zugleich scheint dieses Siegel keine große Werbewirksamkeit zu erzielen.

⁵⁶ Im Gegensatz zu anderen regionalen Tourismusorganisationen gibt die Elbtalaue Wendland Touristik GmbH auf ihrer Website bisher keinen Hinweis auf Einrichtungen mit diesem Qualitätssiegel.

⁵⁷ <http://www.reiseland-niedersachsen.de/kinderferienland-niedersachsen-3>; http://www.lueneburger-heide.de/artikel/8487_Qualitaetsoffensive_KinderFerienLand_Niedersachsen.html

- Kindgerechte Ausstattung, Serviceleistungen und Sicherheit
- Spezielle Einheiten für Kinder bzw. kinderorientierte Themen
- Kindgerechte Vorrichtungen bei hohen Vitrinen
- Angemessene Texttafeln bzw. Informationsmaterial für Kinder

Die Zertifizierung gilt jeweils für drei Jahre. Eine Verlängerung erfolgt nach einer erneuten Prüfung, wobei jeweils Kosten und Lizenzgebühren anfallen.

Kontakt zu den touristischen AnbieterInnen in der Region

Die touristischen AnbieterInnen vor Ort und in der Region sind wichtige MultiplikatorInnen für die regionalen Angebote. Sie sind oft die erste Anlaufstelle für TouristInnen, um Informationen über die Region zu erhalten. Die Empfehlungen der Firma Inspektour, den Kontakt zu diesen Gruppen über Mailings und einen Tag der offenen Tür herzustellen, sind daher sehr sinnvoll⁵⁸.

Wichtig ist es aber auch, dass das AZH „vor Ort“ in den Hotels und Ferienwohnungen präsent ist. Das Auslegen von Flyern ist dafür die übliche, aber auch von vielen anderen KulturanbieterInnen gewählte Vorgehensweise. Hier ist es entscheidend, immer wieder neue Wege einzuschlagen, um sich von den MitbewerberInnen abzuheben. Ein Beispiel dafür bietet die Kunsthalle Emden mit ihren Türanhängern.

Best-Practice-Beispiel: Kunsthalle Emden⁵⁹

„Werbung für Kunst im Hotel – mit kleinem Budget

Die Kunsthalle Emden hat sich eine hervorragende Werbeaktion ausgedacht. Sie ließ diesen Türanhänger mit Kunstmotiven produzieren und stellt ihn nun Hotels in ihrem Einzugsgebiet kostenlos zur Verfügung.“



⁵⁹ Inspektour 2012, S. 142 und 144.

⁵⁹ http://berndroethlingshoefer.typepad.com/smc/2004/03/werbung_fr_kuns.html

Verbesserung der touristischen Vermarktung

Im Bereich der überregionalen touristischen Vermarktung ist das AZH wie alle Kultureinrichtungen und Museen auf die Unterstützung des regionalen Touristik-Verbandes angewiesen. Die Bündelung und gemeinsame Vermarktung von Angeboten, die Ansprache von MultiplikatorInnen sowie eine überregionale Zielgruppenansprache ist nur auf dieser Ebene möglich. Die Arbeit der Ostfriesland Tourismus GmbH in den letzten Jahren ist ein Beispiel dafür, wie eine gezielte Vernetzung und Vermarktung von Kulturangeboten sowohl der Kultur als auch dem Tourismusbereich zu steigenden Gästezahlen verhilft.

Best-Practice-Beispiel: Ostfriesland Tourismus GmbH

Kulturtouristische Themenjahre⁶⁰:

Alle drei Jahre erarbeitet die Ostfriesland Tourismus GmbH in Kooperation mit dem Kulturnetzwerk Ostfriesland ein Themenjahr, das Kulturangebote auf der gesamten ostfriesischen Halbinsel unter einem Thema zusammenfasst und bewirbt. Ostfriesland gilt inzwischen als Modellregion für Kulturtourismus in Niedersachsen.

Gruppenangebote⁶¹:

Die Ostfriesland Tourismus GmbH bietet vielfältige Buchungsmöglichkeiten für Gruppenangebote in den verschiedensten Bereichen, u.a. Kulturangebote, die wiederum zahlreiche thematisch ausgerichtete Pauschalangebote umfassen.

Busgruppen⁶²:

Für kleine und mittlere BusreiseveranstalterInnen – die immer wieder nach neuen Zielen und Angeboten suchen – hat die Ostfriesland Tourismus GmbH einen eigenen Ansprechpartner, der individuelle Busreisen für die Region Ostfriesland, Groningen und Cloppenburg plant und verschiedene Serviceleistungen bietet. Auf diese Weise werden viele Einzelangebote der Region zentral vermarktet.

Verbesserung der Ausschilderung

Im Bereich der Ausschilderung gibt es eindeutigen Handlungsbedarf.

Hierbei benötigt das AZH jedoch die Unterstützung der Stadt Hitzacker (Elbe), der Samtgemeinde Elbtalaue und des Landkreises Lüchow-Dannenberg.

⁶⁰ <http://www.ostfriesland.de/service/pressemeldungen/presse-detailseite/article/kulturtouristisches-themenjahr-land-der-entdeckungen-startet-in-den-herbst.html>;

<http://www.ostfriesischelandschaft.de/286.html>; <http://www.ostfriesischelandschaft.de/282.html>

⁶¹ <http://www.ostfriesland.de/buchen/urlaubsangebote.html>

⁶² <http://www.ostfriesland.de/buchen/busgruppen.html>

3.4. BesucherInnen und Zielgruppen

3.4.1. Vorhandene BesucherInnenstruktur

Die Gesamtbesuchszahlen des AZH schwanken in den letzten 15 Jahren zwischen knapp 10.000 und gut 14.000 BesucherInnen. Dabei ist es gerade im vergangenen Jahr durch Sonderveranstaltungen gelungen, die Besuchszahlen wieder zu steigern.

Besuchszahlen in 2014:

- GruppenbesucherInnen: 4.424 (2013: 4.603)
- EinzelbesucherInnen: 9.864 (2013: 6.441)
- Gesamt: 14.288 (2013: 11.053)

Besuchszahlen

Mit seinen Besuchszahlen gehört das AZH innerhalb des Museumsverbundes Lüchow-Dannenberg zusammen mit dem Rundlingsmuseum Wendlandhof Lübeln (16.108 Besuche in 2011) zu den besucherstärksten Einrichtungen – gefolgt vom Grenzlandmuseum Schnackenburg (6.654 Besuche in 2010) und vom Museum Altes Zollhaus in Hitzacker (4.381 Besuche in 2011). Alle anderen Museen der Region liegen dagegen zum Teil deutlich unter 2.500 Besuchen pro Jahr⁶³.

Auch im Vergleich zu den anderen archäologischen Freilichtmuseen in Deutschland bewegt sich das AZH mit seinen Besuchszahlen – berücksichtigt man seine Größe, die saisonal bedingte Winterschließung und das Fehlen eines Ausstellungsgebäudes – derzeit im Rahmen der Möglichkeiten eines solchen Freilichtmuseums. Von den gut 50 archäologischen Freilichtmuseen in Deutschland liegen von knapp der Hälfte der Einrichtungen Angaben zu den Besuchszahlen vor, die zwischen 4.000 und bis zu 290.000 Besuchen pro Jahr betragen. Es ist allerdings davon auszugehen, dass der größte Teil der Museen, von denen keine Zahlen vorliegen, deutlich unter 10.000 BesucherInnen pro Jahr empfängt.

Andere Museen

Geht man von den vorliegenden Zahlen aus, so zählt der überwiegende Teil der Museen etwas mehr Besuche als das AZH, wobei viele Museen zwischen 20.000 und 30.000 BesucherInnen pro Jahr verzeichnen⁶⁴. Dies erstaunt allerdings nicht, weil die meisten dieser Museen neben einem Freigelände auch über ein ganzjährig geöffnetes Ausstellungsgebäude verfügen, das im AZH fehlt. Eine Reihe von größeren Einrichtungen nennt Besuchszahlen von bis zu 50/60.000 Besuchen. Lediglich drei Einrichtungen, die aufgrund ihrer Größe und ihres Alters als besonders etablierte und bekannte Museen gelten können, weisen überdurchschnittlich hohe sechsstelligen Besuchszahlen auf.

⁶³ Besucherzahlen des Museumsverbundes Lüchow-Dannenberg 2010 und 2011.

⁶⁴ Dies bestätigt auch eine Erhebung bei Paardekooper 2013, S. 104 Abb. 4.18.

Die Firma Inspektour hat in ihrem Konzept 2012 das in der Region Hitzacker vorhandene BesucherInnenpotenzial für die fünf von ihr entwickelten Szenarien ermittelt⁶⁵. Für Szenario III – die Beibehaltung des Status Quo – ergibt sich ein Potenzial von 14.079 BesucherInnen innerhalb eines 90-min-Einzugsgebiets. Für Szenario IV (kleine Erweiterung) und für Szenario V (umfangreiche Erweiterung) lässt sich ein höheres Potenzial errechnen, da eine Steigerung der Attraktivität zu einem höheren Marktanteil führt. Das Potenzial für Szenario IV liegt somit bei 20.000 Besuchen pro Jahr und das Potenzial für Szenario V bei 35.000 Besuchen. Die Berechnungen zeigen allerdings auch, dass sich die Besuchszahlen durch eine Reduzierung des Angebots (Szenario II) deutlich verringern und nur noch bei 7.500 Besuchen liegen würden.

Besuchspotenzial

Durch eine attraktivere Gestaltung des AZH in seiner jetzigen Größe sollte es daher möglich sein, den Marktanteil des AZH zu steigern und dadurch weitere Besuchspotenziale ähnlich wie bei einer kleinen Erweiterung zu erschließen. Ein Vergleich der Berechnungen von Inspektour mit den genannten Besuchszahlen anderer archäologischer Freilichtmuseen zeigt aber auch, dass in einer Einrichtung dieser Größenordnung maximal mit 18–20.000 BesucherInnen pro Jahr zu rechnen ist.

**Maximal
18-20.000**

Zu den Zielgruppen, die das AZH derzeit anspricht, gehören⁶⁶:

Zielgruppen

- Schulklassen
- Kinder- und Jugendgruppen
- Erwachsenengruppen
- Familien mit Kindern
- TouristInnen
- FahrradtouristInnen

In den früheren Jahren teilte sich die Anzahl der Besuche etwa zur Hälfte in Einzel- und GruppenbesucherInnen auf. Die Zahl der Gruppenbesuche ist jedoch in der letzten Zeit zurückgegangen (von ca. 5.500 auf ca. 4.500). Die Zahl der EinzelbesucherInnen konnte dagegen im vergangenen Jahr durch die Einführung des „Alten Marktes“ deutlich gesteigert werden (von 6.441 in 2013 auf 9.864 in 2014). Diese erfolgreiche Strategie sollte daher beibehalten werden.

Bei den Gruppenbesuchen handelt es sich vor allem um Jugendgruppen. Sie werden trotz des leichten Rückgangs auch zukünftig eine wichtige Zielgruppe für das AZH darstellen. Ob sich der Einbruch der Gruppenbesuche aufgrund reduzierter Klassenfahrten weiter fortsetzen wird, lässt sich im Moment nicht abschätzen. Im Bereich der Gruppen ist es daher wichtig, die Ansprache von Erwachsenengruppen weiter fortzusetzen und auszubauen, um dadurch eventuelle Rückgänge im schulischen Bereich

Gruppen

⁶⁵ Inspektour 2012, S. 84–88 und Tabelle S. 100.

⁶⁶ Die folgende Darstellung basiert auf Angaben des AZH und Ergebnisse einer Gästebefragung durch die Firma Inspektour 2012, S. 47 f. und S. 158–174.

auszugleichen. Die derzeitige Stagnation lässt aber vermuten, dass sich ohne eine deutliche Veränderung des Angebots keine weiteren Steigerungen erzielen lassen.

Bei den EinzelbesucherInnen handelt es sich vor allem um Familien mit Kindern, die als Tages- oder Urlaubsgäste in die Region kommen. Auch die erwachsenen EinzelbesucherInnen sind zumeist TouristInnen. Sie entsprechen nach ihrem Alter, Geschlecht, Bildungsstand und Einkommen im Wesentlichen einem „klassischen“ bildungsbürgerlichen Museumspublikum⁶⁷. In letzter Zeit nimmt auch die Zahl der FahrradhurlauberInnen zu. Durch die Einrichtung einer Servicestation für FahrradfahrerInnen auf dem Gelände des AZH ist zukünftig mit einer weiteren Steigerung bei dieser Zielgruppe zu rechnen.

EinzelbesucherInnen

Mit Ausnahme der FahrradtouristInnen reisen die meisten BesucherInnen des AZH mit dem Pkw oder als Busgruppen an. Die Elbe erweist sich dabei als eine natürliche Grenze, weshalb der überwiegende Teil der BesucherInnen aus Gebieten westlich der Elbe kommt.

84% der EinzelbesucherInnen besuchten das AZH zum ersten Mal. Das AZH verfügt also nur über ein geringes Stammpublikum, obwohl die Tourismusregion, vor allem die Lüneburger Heide, einen hohen Anteil an Stammgästen hat⁶⁸. Offenbar gelingt es dem AZH bisher nur in Teilen, diese Gäste zu einem erneuten Besuch des Museums zu animieren.

ErstbesucherInnen

Die Gästebefragung der Firma Inspektour⁶⁹ ergab, dass die BesucherInnen des AZH im Großen und Ganzen mit dem Angebot zufrieden sind, dass die Einrichtung an sich aber wenig bekannt ist. Die meisten BesucherInnen nehmen das AZH vor Ort nur per Zufall, durch Beschilderungen oder durch Hinweise der Touristinformation wahr, nicht jedoch schon bei ihrer Reiseplanung.

Zufällige Wahrnehmung

⁶⁷ „Besucherstudie“ des AZH und Gästebefragung von Inspektour 2012: 53% über 50 Jahre; 48% Männer, 52% Frauen; überwiegend PädagogInnen, BeamtInnen, Angestellte, Freischaffende und Heilberufe.

⁶⁸ Entwicklungskonzept Lüneburger Heide 2009, S. 27.

⁶⁹ Inspektour 2012, S. 158–174.

3.4.2. BesucherInnenverhalten

Die Besuche von Schulklassen erfolgen vor allem im Frühsommer vor den Sommerferien sowie nach den Ferien im September, während sich die Gruppenbesuche von Erwachsenen recht gleichmäßig über die gesamte Saison verteilen. Die Zahl der EinzelbesucherInnen ist vor allem in der Ferienzeit im Sommer besonders hoch.

Saison

Um die Ausgaben zu senken, hat das AZH im Jahr 2014 seine Öffnungszeiten auf täglich 10-17 Uhr verkürzt. Die Besucherstatistiken des AZH zeigen, dass sich diese Änderung auf das Besuchsverhalten ausgewirkt hat. Der spätere Nachmittag wird deutlich weniger für einen Besuch des Museums genutzt, als das noch 2013 der Fall war, wo es von Donnerstag bis Samstag zwischen 16 und 18 Uhr deutlich mehr Besucher als 2014 gab. Ein ermäßigter „Happy-Hour-Eintritt“ konnte dieser Entwicklung nur in Teilen entgegenwirken.

**Öffnungs-
zeiten**

Es ist aus den Daten nicht zu entnehmen, ob die „Spät-BesucherInnen“ 2014 zu anderen Zeiten oder gar nicht mehr gekommen sind. Eine weitere Einschränkung der Öffnungszeiten, etwa zur Einsparung von Personalkosten, sollte jedoch sorgfältig geprüft und abgewogen werden. Die Verkleinerung des Zeitfensters führt letztlich dazu, dass weniger BesucherInnen das AZH aufsuchen, denn sehr wahrscheinlich wird nur ein Teil der BesucherInnen auf andere Zeiten für seinen Besuch ausweichen. Hier ist auch zu bedenken, dass ein Zeitfenster von einer Stunde für den Besuch eines Freilichtmuseums – anders als in anderen Museen – recht knapp bemessen ist, weil allein schon die Laufwege viel Zeit in Anspruch nehmen. BesucherInnen überlegen daher, ob es sich noch „lohnt“, um 16 Uhr mit dem Museumsbesuch zu beginnen.

Zeitfenster

Die Statistiken zeigen darüber hinaus, dass in der Woche vor allem die Vormittage bis 12 Uhr und dann noch einmal in geringerem Maße die Zeit nach dem Mittagessen (14–15 Uhr) genutzt werden. In diesen Phasen sind die MitarbeiterInnen im Bereich der BesucherInnenbetreuung vor allem durch die Gruppenangebote gefordert. Ein weiterer Ausbau der selbstständig zu nutzenden Mitmach-Angebote für EinzelbesucherInnen könnte sie daher bei der Betreuung am Nachmittag entlasten.

Tageszeiten

Die Verteilung der BesucherInnen auf die Wochentage zeigt weiterhin, dass es keinen Tag gibt, an dem die Besuchszahlen deutlich geringer sind. Während die GruppenbesucherInnen den Wochenanfang bevorzugen, nimmt die Zahl der EinzelbesucherInnen zum Wochenende hin zu. Es gibt somit keinen Tag, der zu Einsparungszwecken zum „Ruhetag“ gemacht werden könnte.

**Wochen-
tage**

Bei den EinzelbesucherInnen scheint weiteres Potenzial an den Montagvormittagen (bis 14 Uhr) vorhanden zu sein. Hier lag die Zahl der Besuche 2013 deutlich höher als 2014. Dabei handelte es sich vermutlich um KurzturlauberInnen, die gern noch den Montag als Reisetag nutzen. Da aber viele Kultureinrichtungen und Museen in der Region am Montag geschlossen haben, bietet sich hier ein größeres Potenzial als an

Montage

anderen Tagen, dass durch eine deutlichere Bewerbung der Montagsöffnung erschlossen werden sollte.

3.4.3. Entwicklungspotenziale

Um die Einnahmesituation des AZH zu verbessern, muss weiterhin versucht werden, die Zahl der BesucherInnen zu steigern. Bei den verschiedenen Zielgruppen sind jedoch die Potenziale und die Möglichkeiten der Ansprache sehr unterschiedlich ausgeprägt. Das AZH sollte daher seine Maßnahmen auf die Zielgruppen beschränken, die mit einem vergleichsweise geringen Aufwand erreicht und aktiviert werden können.

Für die verschiedenen Zielgruppen ergeben sich folgende Entwicklungspotenziale:

Erwachsene EinzelbesucherInnen

Segmentierung:

- BewohnerInnen der Stadt und Region, Paare, Freundesgruppen.

Potenzial:

- Die BewohnerInnen der Region gehörten bisher nicht zu den Hauptzielgruppen des AZH, konnten in 2014 aber bereits durch den „Alten Markt“ in Teilen aktiviert werden.
- Besonders das klassische Museumspublikum stellt ein Potenzial dar.
- Zusätzlich könnten Hamburg und Lüneburg als Einzugsgebiete interessant werden, da die Anfahrt mit dem HVV-Ticket jetzt deutlich günstiger ist. Die Fahrtdauer ab Hamburg beträgt aber mindestens 1:45 h.

Vorteile / Chancen:

- Zufriedene BesucherInnen aus der Region tragen zu einem positiven Image und einem stärkeren Rückhalt in der Bevölkerung bei.

Anforderungen:

- EinzelbesucherInnen benötigen einen Besuchsanlass.
- Erwachsene brauchen andere Vermittlungsangebote als Kinder und Jugendliche.
- Das „Mitmach-Image“ ist für erwachsene BesucherInnen zunächst weniger attraktiv.
- BesucherInnen wollen wissen, was sie in einer Einrichtung erwartet.



Handlungsempfehlungen:

- Schaffung von speziellen und immer wieder neuen Besuchsanlässen, z.B. Märkte mit wechselnden Themenschwerpunkten oder Veranstaltungen zur Lebendigen Archäologie.
- Ausbau der Vermittlungsangebote für Erwachsene.
- Verbesserung der Außendarstellung, damit BesucherInnen den „Nutzen“ eines Besuchs abschätzen können.

TagestouristInnen

Segmentierung:

- KulturtouristInnen, TagesausflüglerInnen, häufig im Kontext von Familienausflügen.

Potenzial:

- Im Wendland gibt es jährlich rund 830.000 BesucherInnen⁷⁰.
- Die BewohnerInnen der Metropolregion Hamburg erwiesen sich in einer Umfrage 2011 als sehr ausflugsfreudig⁷¹.
- Hamburg und Lüneburg könnten zukünftig als Einzugsgebiet für Tagesgäste, die mit der Bahn anreisen, interessant werden, da die Fahrt durch das neue HVV-Ticket deutlich günstiger geworden ist. Die Fahrtdauer ab Hamburg beträgt jedoch mindestens 1:45 h.

Vorteile / Chancen:

- TagestouristInnen sind oftmals an kulturorientierten Aktivitäten im Kontext von Naturerlebnissen interessiert.
- Gute MultiplikatorInnen.

Anforderungen:

- Die Vermittlungsangebote müssen für Erwachsene und Familien geeignet sein.
- Die BesucherInnen wollen wissen, was sie in einer Einrichtung erwartet.
- KulturtouristInnen sind ein qualitätsbewusstes Publikum, weil sie viele Museen kennen und Vergleiche ziehen.
- Für Anfahrtswege von über einer Stunde sind besonders attraktive Angebote erforderlich.
- Tagesgäste in der Region, die nicht gezielt das AZH suchen, werden oft nur zufällig darauf aufmerksam.

Handlungsempfehlungen:

- Verbesserung der Ausschilderung und Information vor Ort.
- Ausbau der Vermittlungsangebote für Erwachsene und Familien.
- Verbesserung der Außendarstellung, damit BesucherInnen den „Nutzen“ eines Besuchs abschätzen können.
- Gezielte Ansprache von potenziellen TagestouristInnen in Hamburg und Lüneburg: Dies kann jedoch nur in Kooperation und mit Unterstützung des regionalen Tourismusverbandes geleistet werden.
- Gezielte Öffentlichkeitsarbeit für Sonderveranstaltungen und besonders Märkte in überregionalen Special-Interest-Zeitschriften, z.B. in Lebensstil-Publikumszeitschriften aus dem Segment der Wohn-, Garten- und Koch-Magazine („Landlust“ etc.).

UrlauberInnenSegmentierung:

- EinzelurlauberInnen, Familien, ErholungsurlauberInnen, NaturfreundInnen, KurzurlauberInnen, für die Kultur einen wichtigen Zusatznutzen innerhalb ihres Urlaubs darstellt.

Potenzial:

- 2010/11 verzeichnete der Landkreis Lüchow-Dannenberg 254.000 Übernachtungen

⁷⁰ <http://wendland-aktuell.de/?cat=112>

⁷¹ ift 2011, besonders S. 31, 34, 129.

mit über 80.000 Gästeankünften⁷².

Vorteile / Chancen:

- Kurzurlauber nutzen gern auch den Montag als Besuchstag, an dem viele Mitbewerber des AZH geschlossen haben.

Anforderungen:

- Die Vermittlungsangebote müssen für Erwachsene und Familien geeignet sein.
- Die BesucherInnen wollen wissen, was sie in einer Einrichtung erwartet.
- UrlauberInnen in der Region werden oft nur per Zufall auf das AZH aufmerksam.



Handlungsempfehlungen:

- Verbesserung der Ausschilderung und Information vor Ort.
- Ausbau der Vermittlungsangebote für Erwachsene und Familien.
- Verbesserung der Außendarstellung, damit BesucherInnen den „Nutzen“ eines Besuchs abschätzen können.
- Deutlichere Bewerbung der Montagsöffnung.

UrlauberInnen – Segment FahrradtouristInnen

Potenzial:

- Der Elberadweg ist die beliebteste Radroute Deutschland und wird entsprechend intensiv genutzt. Der Fahrradtourismus ist insgesamt ein Wachstumsmarkt⁷³.

Vorteile / Chancen:

- Eine Fahrradservicestation ist jetzt am AZH vorhanden.
- Entspricht mit seiner Saisonalität dem Angebot des AZH. Die Winterschließung wird von dieser Zielgruppe nicht als Einschränkung des Angebots wahrgenommen.
- Sind oft Familien/Familienverbände. Hier kann das Angebot für mitfahrende Kinder interessant sein.

Anforderungen:

- Vor allem durch individuelle, kleine Gruppen (Familien, Familienverbände, Paare) geprägt, die entsprechende Anforderungen an die Vermittlungsangebote stellen.
- Befinden sich auf der Durchreise und haben wenig Zeit oder suchen Abendangebote.
- Werden oft erst vor Ort und nur per Zufall auf das AZH aufmerksam.



Handlungsempfehlungen:

- Entwicklung eines speziellen Kurz- bzw. Abendprogramms für diese Zielgruppe.
- Verbesserung der Außendarstellung und Kommunikation des inhaltlichen Angebotes im Rahmen der Werbung für die Fahrradstation.
- Verbesserung der Ausschilderung und Information vor Ort.

⁷² <http://wendland-aktuell.de/?cat=112>; 2013 waren es mit 237.182 Übernachtungen und 82.907 Ankünften wegen des Hochwassers 12% weniger als im Vorjahr: Übernachtungstourismus im IHK-Bezirk 2013; Drucksache 17-1957.

⁷³ Inspektour 2009, S. 24–27.

UrlauberInnen – Segment WassertouristInnenSegmentierung:

- An der Elbe handelt es sich vor allem um Kanutourismus, Motorbootstourismus sowie Fahrgastschiffahrt.

Potenzial:

- Wassertourismus liegt allgemein im Trend und bietet daher gerade für einen Standort an der Elbe ein Potenzial⁷⁴.

Vorteile / Chancen:

- Neue BesucherInnengruppen und MultiplikatorInnen.

Anforderungen:

- Befinden sich auf der Durchreise und haben wenig Zeit.
- Verknüpfung von wasser- und landseitigen touristischen Angeboten: Oft werden die WassertouristInnen nur per Zufall auf das AZH aufmerksam.
- Sind nur eingeschränkt mobil, wenn es keine Unterbringungsmöglichkeit für ihre Kanus und Boote gibt.

Handlungsempfehlungen:

- Entwicklung eines speziellen Kurzprogramms für diese Zielgruppe.
- Verbesserung der Außendarstellung.
- Verbesserung der wasserseitigen Ausschilderung und Information vor Ort.
- Für den Wassertourismus müssen zunächst von Seiten der Stadt Hitzacker (Elbe) entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden⁷⁵:
 - Bereitstellung von verschließbaren Kanuboxen und von Möglichkeit der Gepäckunterbringung in Schließfächern im Bereich der Elbe.
 - Vermittlung von umfassenden Informationen im Bereich der Elbe über die touristische Infrastruktur der Region.
 - Vermittlung von umfassenden Informationen im Bereich des Hafens über die Rad- und Wanderwegestruktur sowie über die touristische Infrastruktur der Region.
- Insgesamt ist der Aufwand, diese Zielgruppen zu gewinnen, recht hoch, während der Erfolg von Maßnahmen nicht abschätzbar ist. Auf gezielte Einzelmaßnahmen sollte daher vorerst verzichtet werden.

UrlauberInnen – Segment WohnmobilstInnenPotenzial:

- In unmittelbarer Nähe zum AZH befindet sich ein Parkplatz für Wohnmobile.
- Urlaub mit dem Wohnmobil liegt im Aufwärtstrend⁷⁶.

Vorteile / Chancen:

⁷⁴ Inspektour 2009, S. 36–38.

⁷⁵ Inspektour 2009, S. 236–238.

⁷⁶ Inspektour 2009, S. 30–32.

- Die Aktivitäten von CampingurlauberInnen sind vielfältig, dazu gehört auch die Besichtigung von historischen Sehenswürdigkeiten⁷⁷.

Anforderungen:

- Über den Erfolg der bisherigen Ansprache liegen keine Informationen vor.



Handlungsempfehlungen:

- Bessere Ausschilderung des AZH im Ort und im Bereich des Parkplatzes für Wohnmobile.
- Verbesserung der Außendarstellung, damit BesucherInnen den „Nutzen“ eines Besuchs abschätzen können.

Familien mit Kindern

Segmentierung:

- Eltern oder Großeltern mit ein oder mehreren Kindern.

Potenzial:

- Bieten ein hohes Potenzial, da Eltern Museen als wichtige Lernorte für ihre Kinder ansehen.
- Hamburg und Lüneburg könnten zukünftig als Einzugsgebiet für Tagesgäste, die mit der Bahn anreisen, interessant werden, da die Fahrt durch das neue HVV-Ticket deutlich günstiger geworden ist. Die Fahrtdauer ab Hamburg beträgt jedoch mindestens 1:45 h.

Vorteile / Chancen:

- Bevorzugen eigenständige Besuche: bindet keine Personalkapazitäten.
- Zufriedene Familien aus der Region tragen zu einem positiven Image und einem stärkeren Rückhalt in der Bevölkerung bei.

Anforderungen:

- Benötigen geeignete Mitmach-Stationen und Angebote, die selbsterklärend und unabhängig von Veranstaltungszeiten sind und die sie selbstbestimmt nutzen können.
- Familien wollen vorab wissen, was sie in einer Einrichtung erwartet.
- Erwarten, dass Service und Infrastruktur des Museums familiengerecht sind (Barrierefreiheit, Sitzmöglichkeiten, Sicherheit, Wickelplatz, Informationen zu anderen kindgerechten Angeboten am Ort).



Handlungsempfehlungen:

- Ausbau der Vermittlungs- und Mitmach-Angebote für Familien.
- Verbesserung der Außendarstellung, damit BesucherInnen den „Nutzen“ eines Besuchs abschätzen können.
- Schaffung eines spielerischen Anreizes zum Museumsbesuch auf der Website.
- Gezielte Ansprache von Familien in Hamburg und Lüneburg: Dies kann jedoch nur in Kooperation und mit Unterstützung des regionalen Tourismusverbandes geleistet werden.
- Bewerbung um das KinderFerienLand-Siegel (siehe Kap. 3.3.4.)

⁷⁷ Inspektour 2009, S. 31.

KinderSegmentierung:

- Im Kontext von Familien
- Gruppen aus Kindertagesstätten

Potenzial:

- 23 Kindertageseinrichtungen im Landkreis Lüchow-Dannenberg⁷⁸.

Vorteile / Chancen:

- Kinder sind gute Multiplikatoren in den Familien. Sie kommen gern mit der Familie noch einmal wieder, wenn es ihnen gefallen hat.

Anforderungen:

- Kindgerechte Vermittlungsformen und -angebote.
- Kinderfreundlicher Service und Umgebung.
- Bei nachfolgenden Familienbesuchen müssen die Anforderungen für einen Familienbesuch (siehe oben) erfüllt sein, um die durch den Vorbesuch hohen Erwartungen nicht zu enttäuschen.

Handlungsempfehlungen:

- Fortsetzung der bisherigen Aktivitäten.
- Bewerbung um das KinderFerienLand-Siegel (siehe Kap. 3.3.4.)

Jugendliche als EinzelbesucherInnenSegmentierung:

- Im Kontext von Familien
- Im Kontext von Schulklassen

Potenzial:

- Jugendliche und junge Erwachsene (14–25 Jahre) bilden allgemein die am wenigsten in Museen repräsentierte Gruppe⁷⁹ und sind als EinzelbesucherInnen im AZH nicht zu erwarten.

Vorteile / Chancen:

Anforderungen:

Handlungsempfehlungen:

- Die Durchführung von Einzelmaßnahmen in diesem Bereich erscheint nicht sinnvoll.

Erwachsene GruppenbesucherInnen

⁷⁸ Broschüre „Zahlen-Daten-Fakten. Kurz-Info 2011, Ldkr. Lüchow-Dannenberg, S. 18.

⁷⁹ Vgl. Museen und Lebenslanges Lernen S. 64.

Segmentierung:

- Freundeskreise, Vereine, Landfrauen, Busreisegruppen, Nachbarschaftsgruppen, Bildungsgruppen (z.B. VHS) etc.

Potenzial:

- Im Bereich von Gruppenfahrten und -reisen gibt es eine konstante und sogar steigende Nachfrage, wie die Entwicklung im Bustourismus deutlich macht⁸⁰.

Vorteile / Chancen:

- Da Gruppen in der Regel geführte Angebote nutzen, entsteht durch die personelle Vermittlung eine hohe Kundenzufriedenheit.
- Gute MultiplikatorInnen.
- Zufriedene GruppenbesucherInnen aus der Region tragen zu einem positiven Image und einem stärkeren Rückhalt in der Bevölkerung bei.

Anforderungen:

- Buchen Programme und binden so Personalkapazitäten.
- Suchen attraktive Programmangebote mit Erlebniswert. Wichtig ist die Vielfalt der vor Ort möglichen Freizeit- und Gruppenaktivitäten⁸¹.
- Bevorzugen Komplettangebote mit einem gastronomischen Angebot und Einkaufsmöglichkeiten.
- Busunternehmen planen ihre Angebote weit im Voraus. Für Einzeleinrichtungen ist es außerdem schwierig, die zahlreichen Busunternehmen selbst anzusprechen.

Handlungsempfehlungen:

- Verbesserung der Außendarstellung, damit Gruppen den Erlebniswert und die Gestaltungsmöglichkeiten eines Besuchs abschätzen können.
- Eintragung des AZH in Online-Museums- und Kulturdatenbanken: Kulturserver-Kulturdatenbank⁸², „Reiseland Niedersachsen“ der TourismusMarketing Niedersachsen GmbH (TNM), Rubrik „Museen in Niedersachsen“⁸³.
- Gezielte Ansprache von Busunternehmen: Dies kann in koordinierter Form nur durch den regionalen Tourismusverband geleistet werden.
- Komplettangebote durch Kooperationen mit anderen touristischen AnbieterInnen schaffen: Dies kann nur durch den regionalen Tourismusverband geleistet werden.

Erwachsene GruppenbesucherInnen – Segment SeniorInnen-GruppenPotenzial:

- In der Region gibt es zahlreiche Wohn- und Pflegeeinrichtungen für Senioren.

Vorteile / Chancen:

- Diese Zielgruppe ist an einer sinnvollen Freizeitbeschäftigung und Abwechslung interessiert, die zugleich Möglichkeiten zu sozialen Kontakten und Austausch bieten.

⁸⁰ Vgl. z.B. RDA 2013; Inspektour 2009, S. 33 f.

⁸¹ Inspektour 2009, S. 34.

⁸² <http://www.kulturserver.de/-/organisationen/detail/14606#>

⁸³ <http://www.reiseland-niedersachsen.de/museen>

Anforderungen:

- Die Zielgruppe stellt aufgrund von motorischen und sensorischen Einschränkungen höhere Ansprüche an die Vermittlungsangebote und die Infrastruktur des Museums (Barrierefreiheit, Sitzmöglichkeiten, Verständlichkeit, Lesefreundlichkeit, Akustik).
- Ältere Menschen ohne Museumserfahrung fühlen sich im Museum eher unwohl, weshalb zunächst Schwellenängste abgebaut werden müssen (siehe Anhang).
- BewohnerInnen von Senioreneinrichtungen sind oft nur noch eingeschränkt mobil.
- Sie sind selbst in den Senioreneinrichtungen nur schwer erreichbar.

Handlungsempfehlungen:

- Der Aufwand, diese Zielgruppen zu gewinnen, ist recht hoch, während der Erfolg von Maßnahmen nicht abschätzbar ist. Auf gezielte Einzelmaßnahmen sollte daher verzichtet werden.

Erwachsene GruppenbesucherInnen – Segment Behinderten-GruppenPotenzial:

- Im Landkreis Lüchow-Dannenberg gibt zahlreiche Einrichtungen für Menschen mit körperlichen, geistigen oder seelischen Beeinträchtigungen: u.a. Tagesstätten, Wohnheime, Werkstätten und ein heilpädagogisches Kinderheim⁸⁴.

Vorteile / Chancen:

- Ein Engagement im Bereich der Inklusion entspricht den aktuellen Anforderungen an ein im Sinne der Gesellschaft arbeitendes Museum und trägt zu einem positiven Image bei.

Anforderungen:

- Die Zielgruppe stellt aufgrund der verschiedenen Einschränkungen höhere Ansprüche an die Vermittlungsangebote, die personelle Betreuung und die Infrastruktur des Museums (Barrierefreiheit)⁸⁵.

Handlungsempfehlungen:

- Diese Zielgruppe lässt sich im Rahmen einer Kooperation mit einer oder mehreren sozialen Einrichtungen im Bereich des Personals ansprechen, wobei die kooperierenden Einrichtungen als MultiplikatorInnen dienen können.

Erwachsene GruppenbesucherInnen – Segment ManagerInnen-GruppentrainingPotenzial:

- Es gibt einen großen Markt für Trainingseinheiten zu Personalentwicklung und Teambildung. Dort werden auch geleitete Trainingsangebote auf der Basis von Handlungsorientierung und Erlebnispädagogik zur Erweiterung nichtfachlicher Kompetenzen bzw. zur Verhaltensmodifikation angeboten. Es lässt sich jedoch

⁸⁴ Leben und sich wohl fühlen im Lüchow-Dannenberg. Wegweiser zu den sozialen Einrichtungen und Hilfen, herausgegeben vom mediaprint Infoverlag und vom Landkreis Lüchow-Dannenberg, 2. Aufl. 2012, S. 48–52.

⁸⁵ Hinweise, u.a. zur Konzeption von Angeboten und zum Thema „leichte Sprache“, finden sich in: DMB 2013.

nicht abschätzen, wie groß dieser Markt tatsächlich ist.

Vorteile / Chancen:

- Ansprache neuer Zielgruppen, unter denen sich voraussichtlich auch regionale Persönlichkeiten und EntscheidungsträgerInnen befinden würden, die durch den persönlichen Kontakt als UnterstützerInnen für das Museum gewonnen werden könnten.
- Ein zahlungskräftiges Publikum.

Anforderungen:

- Erfordert die Entwicklung spezieller Programme und u.U. auch ein speziell ausgebildetes Betreuungspersonal.
- Die Ansprache dieser Zielgruppe muss auf anderen Kommunikationswegen erfolgen und ist daher mit großem Aufwand verbunden.



Handlungsempfehlungen:

- Der Aufwand, diese Zielgruppen zu gewinnen, ist recht hoch, während der Erfolg von Maßnahmen nicht abschätzbar ist. Auf gezielte Einzelmaßnahmen sollte daher verzichtet werden.

Schulklassen / Jugendgruppen

Segmentierung:

- Schulklassen aus der Region, Schulklassen / Jugendgruppen aus Hamburg und Lüneburg, auswärtige Schulklassen / Jugendgruppen.

Potenzial:

- Im Landkreis Lüchow-Dannenberg gab es im Frühjahr 2014 18 Grundschulen mit 1.706 SchülerInnen, 13 Schulen in den Bereichen Sek.I und Sek.II mit 3.688 SchülerInnen sowie eine BBS mit 1.084 SchülerInnen. Davon befanden sich 4 Schulen mit 631 SchülerInnen in der Stadt Hitzacker (Elbe)⁸⁶.
- Hamburg und Lüneburg könnten zukünftig als Einzugsgebiet für Schulklassen, die mit der Bahn anreisen, interessant werden, da die Fahrt durch das neue HVV-Ticket deutlich günstiger geworden ist. Die Fahrtdauer ab Hamburg beträgt jedoch mindestens 1:45 h.
- Durch die Jugendherberge Hitzacker kommen außerdem viele auswärtige Schulklassen / Jugendgruppen in die Region. Das vorhandene Potenzial in diesem Bereich wird zurzeit bereits ausgeschöpft. In Zukunft ist aufgrund des Rückgangs der SchülerInnenzahlen und der Reduzierung der Klassenfahrten mit rückgängigen Zahlen zu rechnen.

Vorteile / Chancen:

- Da Schulklassen in der Regel geführte Angebote nutzen, entsteht durch die personelle Vermittlung eine hohe Kundenzufriedenheit.
- SchülerInnen aus der Region, denen das Angebot gefällt, sind gute MultiplikatorInnen in den Familien und kommen gern mit der Familie noch einmal wieder.
- Die Programmangebote eignen sich aufgrund ihrer Handlungsorientierung und Er-

⁸⁶ Landkreis Lüchow-Dannenberg, Nahverkehrsplan 2014 – 2018, ENTWURF, Stand März 2014, S. 30.

lebnispädagogik auch als Training zur Verhaltensmodifikation für Gruppen mit verhaltensauffälligen Jugendlichen.

- Durch die Jugendherberge gibt es einen guten Kooperationspartner zur Entwicklung von Angebotspakete.
- Die Jugendherberge fungiert bei der Zielgruppenansprache als Multiplikator.

Anforderungen:

- Buchen Programme und binden so Personalkapazitäten.
- Suchen attraktive Programmangebote mit Erlebniswert.
- Lehrkräfte wünschen sich konkrete Angaben dazu, wie sich ein Angebot in den Lehrplan einfügen lässt, sowie Informationen zur logistischen Planung einer Klassenfahrt.
- Klassen aus der Region haben aufgrund des fehlenden ÖPNV Transportprobleme.
- Bei nachfolgenden Familienbesuchen müssen die Anforderungen für einen Familienbesuch (siehe oben) erfüllt sein, um die durch den Vorbesuch hohen Erwartungen nicht zu enttäuschen.
- Inwieweit das Potenzial der auswärtigen Klassenfahrten ausgeschöpft werden kann, hängt ganz wesentlich vom Engagement der Jugendherberge und nicht des Museums ab.



Handlungsempfehlungen:

- Verbesserung der Außendarstellung, damit sich Lehrkräfte über die pädagogischen Einsatzmöglichkeiten der Angebote im Rahmen des Schulunterrichts und zu logistischen Fragen informieren können.
- Einstellung der Angebote in Online-Datenbanken für museumspädagogische Angebote: „Komm.museum“ für Niedersachsen⁸⁷ und bundesweit „KulturGut vermitteln – Museum bildet!“⁸⁸.
- Für die regionalen Schulen könnte in Zusammenarbeit mit anderen Museen in der Region ein „Museumstag“ pro Schuljahr organisiert werden, an dem die SchülerInnen mit Bussen in die teilnehmenden Museen gebracht werden. Ein solches Projekt läuft seit mehreren Jahren im Landkreis Wesermarsch auf Initiative des dortigen Museumsverbundes. Die Museumsangebote werden dabei mit dem Lehrplan der Schulen abgestimmt. Die Kosten für den Bustransport übernimmt der Landkreis Wesermarsch⁸⁹.
- Ausdehnung der Zielgruppenansprache auf Jugendeinrichtungen in Hamburg und Lüneburg.
- Fortsetzung der Zusammenarbeit mit der Jugendherberge zur Entwicklung von Angebotspaketen.

⁸⁷ <http://www.komm-museum.de/>

⁸⁸ <http://www.museumbildet.de>

⁸⁹ <http://www.museumsverbund-wesermarsch.de/html/museumstage.html>

3.5. Verankerung in der Region

3.5.1. Derzeitige Situation

Zum Umfeld und zur Wettbewerbssituation des AZH hat die Firma Inspektour bereits eine ausführliche Analyse vorgelegt⁹⁰, der hier nichts hinzuzufügen ist. Üblicherweise wird dabei im Rahmen einer Umfeldanalyse nach dem demografischen, wirtschaftlichen, touristischen und kulturellen Umfeld einer Einrichtung gefragt. Die ExpertInnengespräche im Rahmen der hier vorgelegten Studie haben jedoch gezeigt, dass für das AZH auch die Frage der Verankerung in der Region eine wichtige Rolle spielt und näher betrachtet werden muss.

**Wettbe-
werbs-
situation**

In den regionalen Entwicklungskonzepten der letzten Jahre⁹¹ wird der Stadt Hitzacker (Elbe) ein hohes touristisches Potenzial zugesprochen. Dies folgt den Festlegungen des vom Landkreis Lüchow-Dannenberg entwickelten Regionalen Raumordnungsprogramms (RROP). Die Stadt wird als „kulturelle Perle an der Elbe“ und als nationales wie auch internationales Reiseziel bezeichnet. Dabei ist auch das AZH, das in seinen Anfangsjahren als die zentrale historische Grabungsstätte im Landkreis Lüchow-Dannenberg galt, wiederholt als wichtiges Angebot im kulturellen und touristischen Bereich genannt: „In diesem Zusammenhang kommt dem Archäologischen Zentrum Hitzacker (AZH) eine besondere Bedeutung zu.“⁹²

REKs

In den Entwicklungskonzepten findet sich daher auch die Idee einer Erweiterung des AZH, die jedoch in den Folgejahren – u.a. aufgrund von Gutachten – in der geplanten Form als nicht realisierbar angesehen wurde. Zeitgleich veränderte sich das archäologische und museale Umfeld des AZH. In der Region kamen weitere interessante Funde an anderen Grabungsplätzen zutage, etwa am Hühbeck, wo sich ein fränkisches Kastell befand, das als der legendäre Sitz Karls des Großen gedeutet wird⁹³. Im musealen Bereich gerieten andere Museen stärker in das Blickfeld von Politik und Verwaltung, wie z.B. das Rundlingsmuseum Wendlandhof Lübeln durch die Bemühungen des Landkreises, die Rundlingsdörfer als Unesco-Weltkulturerbe anerkennen zu lassen. Dies führte offenbar dazu, dass das AZH in der öffentlichen Wahrnehmung wichtige Alleinstellungsmerkmale einbüßte. Die Absage an einen Ausbau des AZH hat schließlich – aufgrund einer fälschlichen Gleichsetzung von „baulicher Erweiterung“ und „Entwicklungspotenzial“ – den Eindruck vermittelt, dass sich das Museum nicht mehr weiterentwickeln lasse. Zusammengefasst hatte dies einen Wandel in der Einschätzung des AZH zur Folge.

**Verändertes
Umfeld**

⁹⁰ Inspektour 2012, S. 25–46.

⁹¹ ISEK 2007; Kreisentwicklungskonzept 2007.

⁹² ISEK 2007, S. 10.

⁹³ <http://wendland-net.de/post/vortrag-karl-der-grosse-und-das-wendland-45850>

Dazu trug sicher auch bei, dass der Landkreis Lüchow-Dannenberg das von ihm gegründete Museum abgeben und eine erneute Übernahme abgelehnt hat. Der Landkreis entledigte sich damit einer zwar freiwilligen, aber durch ihn selbst ins Leben gerufenen Einrichtung und übertrug die finanzielle Last auf die Kommune. Dieses Vorgehen dürfte die regionale Bedeutung des AZH in den Augen der allgemeinen Öffentlichkeit zusätzlich in Frage gestellt und den Ruf des AZH beschädigt haben. Auch in der Wahrnehmung des Landkreises trat das AZH dadurch hinter dem Rundlingsmuseum Wendlandhof Lübeln zurück, das weiterhin vom Landkreis gefördert wird.

**Bedeutungs-
verlust**

In der Stadt Hitzacker (Elbe) scheint das AZH ebenfalls nicht unbedingt als Teil der regionalen Identität und notwendig Bereicherung für die Region angesehen zu werden. Vielmehr wird von verschiedenen Seiten auf das Desinteresse bzw. den fehlenden Bezug weiter Teile der Bevölkerung verwiesen. Hier macht sich offenbar bemerkbar, dass das AZH im Gegensatz zu den meisten anderen Museen in der Region nicht aufgrund einer bürgerschaftlichen Initiative von Einheimischen entstanden ist, sondern in einem „Top-down“-Verfahren durch den Landkreis und die Kreisarchäologie gegründet und später an die Stadt Hitzacker (Elbe) übertragen wurde. Dadurch gab es vermutlich von Anfang an in der Bevölkerung eine gewisse Distanz zu dieser Einrichtung, die sich als ein Bestandteil der öffentlich getragenen Kultur darstellte.

Im Rahmen der ExpertInnengespräche wurde auch der Bekanntheitsgrad des AZH in der regionalen Bevölkerung in Frage gestellt. Das AZH befasst sich zwar unmittelbar mit der Vorgeschichte der heutigen Stadt Hitzacker (Elbe). Dennoch scheint ein Bewusstsein für den engen Bezug der Einrichtung zur lokalen und regionalen Geschichte nur bedingt in der Bevölkerung vor Ort sowie in Politik und Verwaltung vorhanden zu sein. Das AZH wird daher nicht in demselben Maße wie andere Museen als regional-typisch und authentisch angesehen⁹⁴. Ein Grund dafür ist sicher die große zeitliche Distanz zu den vorgeschichtlichen Epochen.

**Bekannt-
heits-
grad**

Die ExpertInnengespräche machten darüber hinaus eine mangelnde Transparenz in der Kommunikation deutlich. Viele GesprächspartnerInnen hatten keinen oder einen falschen Eindruck von den Leistungen des AZH in Bezug auf die Besuchszahlen, die Höhe eingeworbener Drittmittel oder den Eigendeckungsgrad des Museums.

Transparenz

Zusammenfassend zeigte sich bei den ExpertInnen aus der Region, dass dem AZH ein klares inhaltliches Profil und ein positives Image fehlen. Obwohl das AZH über einen regen Förderverein verfügt, fehlt ihm letztlich eine feste Verankerung in der Region. Der Förderverein versteht sich zwar – neben seiner konkreten Arbeit zur Unterstützung des AZH – auch als dessen Fürsprecher in der Öffentlichkeit. Eine intensive „Lobbyarbeit“ im Sinne einer Interessenvertretung in Politik und Gesellschaft kann er aber nicht leisten.

⁹⁴ Vgl. auch Expertengespräche Inspektour 2012, S. 190: das AZH sei zwar authentisch für den Ort, stehe aber nicht stellvertretend für die Stadt Hitzacker (Elbe).

Das Image des AZH wurde schließlich auch dadurch belastet, dass die politischen Diskussionen um die Finanzierung oder ggf. sogar Schließung des AZH in aller Öffentlichkeit ausgetragen wurden und ein entsprechendes Echo in den lokalen Medien fanden. Dadurch erhielt das AZH den Ruf einer „untergehenden“ Einrichtung.

**Image-
verlust**

3.5.2. Entwicklungspotenziale

Aufgrund der geschilderten Situation ist es unbedingt erforderlich, Maßnahmen zur Imageverbesserung zu ergreifen. Die Konkretisierung und Schärfung des inhaltlichen Profils und des Selbstverständnisses des AZH (siehe Kap. 2.2.) ist der erste wesentliche Schritt dazu. Er bildet die Grundlage, um das AZH mit einem klaren Profil in der Außendarstellung und in der Außenkommunikation zu präsentieren. In diesem Zusammenhang muss das AZH auch deutlich machen, dass es die *lokale* prähistorische Siedlungsgeschichte präsentiert. Dieser regionale Bezug lässt sich durch eine thematische Ausdehnung auf alle vor- und frühgeschichtlichen Siedlungsphasen in Hitzacker sicher besser vermitteln, zumal damit eine unmittelbare Anknüpfung an die im Museum Altes Zollhaus und im Rundlingsmuseum Lübeln präsentierten historischen Epochen möglich wird.

Klares Profil

Auch durch eine Attraktivierung und Verbesserung seines inhaltlichen Angebotes, verknüpft mit einer klareren Außendarstellung seines Erlebniswertes, kann das AZH einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung seines Images und zur Steigerung seines Bekanntheitsgrades leisten. Durch diese Maßnahmen trägt das AZH außerdem zu einer Steigerung der touristischen Attraktivität der Region bei. Um in diesem Bereich deutliche Wirkungen in Form von Besuchssteigerungen zu erzielen, ist das AZH jedoch auf flankierende Maßnahmen von Seiten der Kommunen und eines regionalen Tourismusverbandes angewiesen, der die überregionale Vermarktung der Region übernimmt.

Attraktivität

Eine gute inhaltliche Arbeit und Außendarstellung bilden die Grundlage, um das Image des AZH in der Region zu verbessern. Zusätzlich sollten jedoch weitere Maßnahmen ergriffen werden, um die Kommunikation transparenter zu gestalten, den Rückhalt zu verbessern und „Stakeholder“ für das AZH zu gewinnen. Eine wichtige Maßnahme ist dabei die Schaffung eines Kuratoriums als „Lobby“ für die Einrichtung, was in Kap. 4.3.1. näher dargelegt wird.

**Stakeholder
und Lobby**

Darüber hinaus müssen Anlässe geschaffen werden, um wichtige Persönlichkeiten und Entscheidungsträger aus der Region in das AZH einzuladen. Mögliche Anlässe könnten die Eröffnung oder der Abschluss der Saison, aber auch der „Saisonhöhepunkt“ sein⁹⁵. Wichtig ist dabei allerdings, den Veranstaltungen einen exklusiven Rahmen zu geben und die Zahl der TeilnehmerInnen zu begrenzen, um die Einladungen zu einem Distinktionsmerkmal werden zu lassen.

Weiterhin ist es im Sinne einer transparenten Kommunikation wichtig, die Arbeit des AZH in regelmäßigen Berichten vorzustellen. Ein jährlicher Bericht vor den kommunalen Gremien, über den anschließend in den Medien berichtet wird, genügt dabei

**Jahres-
rückblick**

⁹⁵ Eine Saisonauftaktfeier, um das AZH nach Winterpause wieder ins Gespräch zu bringen, wurde als Marketingmaßnahme bereits von Inspektour 2012, S. 126, genannt.

nicht, zumal sich der Tenor der Darstellung durch das AZH selbst nicht steuern lässt. Zu empfehlen ist ein regelmäßiger Jahresrückblick, der auf der Website des AZH, aber vor allem auch als Printversion publiziert und regional bei FörderInnen, EntscheidungsträgerInnen etc. verbreitet werden sollte. Dadurch besteht die Möglichkeit, die Arbeit des AZH in ihrem ganzen Umfang, ihrer Professionalität und ihrer Wirkung – in Bezug auf Besuchszahlen, Kooperationen, Einwerbung von Förderungen etc. – für die Politik und Verwaltung, aber auch für eine breitere Öffentlichkeit transparent zu machen. Auf diese Weise kann das Museum für mehr Verständnis und Unterstützung seiner Arbeit werben und letztlich sein Image verbessern.

Best-Practice-Beispiel: Niedersächsisches Freilichtmuseum Museumsdorf Cloppenburg

10-seitiger Folder mit den Stichpunkten:

- Besucher
- Bauen und Bauunterhaltung
- Bildung und Vermittlung
- Forschungen
- Sammlungen
- Projekte
- Ausstellungen
- Veranstaltungen
- Dank und Ausblick



Besonders wirkungsvoll: die Verbindung mit einem persönlichen Gruß.

Best-Practice-Beispiel: Freilichtmuseum am Kiekeberg

24-seitige Broschüre mit den Stichpunkten:

- Unsere Besucher
- Unser wirtschaftliches Handeln
- Wir sammeln
- Wir bewahren
- Wir forschen
- Unser soziales Engagement
- Unsere Außenstellen und

Partner

- Unser Förderverein
- Kulturarbeit in unseren Händen
- Geehrter Kiekeberg
- Unsere Förderer
- Impressum
- Wir sind in der Region zu Hause
- Auf einen Blick

Freilichtmuseum am Kiekeberg.



Jahresbericht 2010



4. Organisationsstruktur

4.1. Trägerschaft

4.1.1. Derzeitige Situation

Das Archäologische Zentrum Hitzacker war seit seiner Eröffnung 1990 zunächst eine Einrichtung der Kreisarchäologie des Landkreises Lüchow-Dannenberg und befand sich somit in der Trägerschaft des Landkreises. Als sich der Landkreis 2005 nicht mehr in der Lage sah, seinen freiwilligen Aufgaben in gleichem Umfang weiter nachzukommen und daher die Schließung des AZH drohte, übernahm die Stadt Hitzacker (Elbe) das Freilichtmuseum in seine Trägerschaft. In einer Übernahmevereinbarung verpflichtete sich die Stadt, sich um einen dauerhaften Weiterbetrieb des Museums zu bemühen.

Seit dem 1. Januar 2006 ist das AZH daher eine Einrichtung der Stadt Hitzacker (Elbe), die zudem alle Rechte und Pflichten übernommen hat, die sich aus Zuschüssen und Fördermaßnahmen ergeben, die dem Landkreis von Seiten des Landes Niedersachsen, des Bundes oder der EU gewährt wurden. Im Falle einer Schließung sind die Zuschüsse anteilig von der Stadt Hitzacker (Elbe) und dem Landkreis Lüchow-Dannenberg entsprechend dem Zeitraum ihrer Betriebsführung zurückzuzahlen. Als Trägerin des AZH übernimmt die Stadt seither alle Defizite des Museums und unterstützt es durch die Bezuschussung von Projekten.

Träger Stadt

In der Übernahmevereinbarung verpflichtete sich der Landkreis wiederum, der Stadt Hitzacker (Elbe) für die Dauer von fünf Jahren (bis Ende 2010) einen jährlichen Betriebskostenzuschuss in Höhe von 35.000,- Euro zu zahlen.

Die Stadt Hitzacker (Elbe), die bereits zuvor Eigentümerin der Grundstücke des AZH war, wurde durch die Übernahmevereinbarung außerdem zur Eigentümerin aller Gebäude auf dem Gelände sowie der gesamten Betriebsausstattung. Eine Ausnahme bilden die originalen Fundstücke aus den Grabungen am Hitzacker-See, die im Rahmen der Ausstellungen des AZH präsentiert werden. Sie gehören wie alle anderen Fundstücke aus den Ausgrabungen, die sich in der Obhut des Niedersächsischen Landesamtes für Denkmalpflege Stützpunkt Lüneburg befinden, dem Land Niedersachsen und wurden dem AZH in einem Kooperationsvertrag zur Verfügung gestellt.

2013 verpflichtete sich die Stadt Hitzacker (Elbe) in einem Zukunftsvertrag mit dem Land Niedersachsen zu einer drastischen Reduzierung ihrer freiwilligen Ausgaben. Davon ist u.a. das Archäologische Zentrum Hitzacker betroffen. Entsprechend der Übernahmevereinbarung bot die Stadt zunächst dem Landkreis Lüchow-Dannenberg eine Rückübertragung der Trägerschaft an, die der Landkreis jedoch ablehnte. Da-

Alternativen?

raufhin plant die Stadt nun eine Übertragung der Trägerschaft oder zumindest des Museumsbetriebes an den ehrenamtlich getragenen Förderverein des AZH. Die Gespräche mit dem Verein dauern bisher noch an.

Mittlerweile strebt die Stadt Hitzacker (Elbe) laut ihrem Bürgermeister Holger Mertins an, die Trägerschaft des AZH aufrecht zu erhalten, die Bezuschussung durch Stadt aber mittelfristig auf maximal 30.000,- Euro pro Jahr zu begrenzen.

**Reduzierung
Zuschuss**

Von den gut 50 archäologischen Freilichtmuseen (ohne provinzialrömische Museen) wurde gut die Hälfte der Museen von Vereinen gegründet, und viele von ihnen werden auch heute noch von Vereinen getragen. Dies gilt vor allem für die kleineren Einrichtungen. In den anderen Museen sind Vereine zum Teil für den Betrieb der Einrichtung zuständig. Etwa ein Drittel der Museen befindet sich in öffentlicher Trägerschaft einer Kommune oder sind Zweigstellen anderer Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft. In acht Fällen gab es in den letzten Jahrzehnten einen Wechsel der Trägerschaft. Dabei ging es bei der einen Hälfte darum, die Museen aus einer ehrenamtlich basierten Vereinsträgerschaft in eine professionellere Trägerschaft – eine Stiftung, eine gGmbH oder ein Landesamt – zu überführen. Bei der anderen Hälfte ging die Trägerschaft von einer Kommune oder einem Landesamt an einen anderen Träger über. Nur in zwei Fällen wurde die Trägerschaft auf einen einzelnen Verein übertragen. In beiden Fällen scheiterten die Vereine⁹⁶. In den anderen Fällen wurden andere Trägerschaftsmodelle gefunden oder die Last auf mehrere Institutionen verteilt. Insgesamt ist auffallend, dass gerade bei den jüngeren Gründungen unter den Freilichtmuseen oft mehrere Gebietskörperschaften oder Institutionen an der Trägerschaft beteiligt sind.

**Vergleich
andere
Museen**

Der Überblick verdeutlicht, dass Vereine oder einzelne Kommunen in den letzten Jahren oft mit der Trägerschaft für ein archäologisches Freilichtmuseum überfordert waren. In diesen Fällen wurde dann zumeist versucht, die Last der Trägerschaft auf mehrere oder auf finanzkräftigere Institutionen zu übertragen. Dies entsprach auch in den meisten Fällen der zumindest regionalen, wenn nicht sogar überregionalen Bedeutung der Einrichtungen, der auf diese Weise auch institutionell Rechnung getragen wurde. Die Gründervereine bleiben dabei oft an der Trägerschaft und/oder dem Betrieb des Museums beteiligt. In einigen Fällen wurden auch neue Trägerschaftsmodelle entwickelt (siehe Kap. 4.1.2.).

**Mehrere In-
stitutionen
als Träger**

Die Strategie, ein Museum „nach unten durchzureichen“, d.h. von einem Landkreis auf eine einzelne Kommune und von dort auf einen Verein zu übertragen, ist dagegen eher ungewöhnlich und hat sich auch im Fall des „Zentrums für Experimentelle Archäologie und Museumspädagogik“ (Zeam) in Möllendorf/Sachsen-Anhalt als kontra-

**Ungewöhn-
liche
Strategie**

⁹⁶ In Groß Raden wurde das auf diese Weise nach der Wende 1990 an einen Verein abgewinkelte Museum später wieder in eine öffentliche Trägerschaft gegeben. In Möllendorf (Zentrum für Experimentelle Archäologie und Museumspädagogik) scheiterte der mit dieser Aufgabe betraute Verein vollständig und löste sich auf, so dass die Einrichtung schließlich zum Verkauf stand.

produktiv erwiesen. Dort ging das Museum vom Landesamt für Denkmalpflege und Archäologie an einen Kulturförderverein über, der sich jedoch kurz danach aufgelöst hat, sodass das Museum 2011 vom Land zum Kauf angeboten wurde.

Ein Trägerverein, der diese Aufgabe nur durch die Übertragung eines im Rahmen einer öffentlichen Verwaltung eingerichteten Freilichtmuseums erhalten hat, befindet sich grundsätzlich nicht in derselben Situation wie ein Verein, der sein Museum selbst geschaffen hat. Ersterem fehlt die Identifikation seiner Mitglieder mit der Einrichtung, die aber eine Voraussetzung für das notwendige ehrenamtliche Engagement ist. Grundsätzlich gilt Kultur in Deutschland nach wie vor als eine Aufgabe der öffentlichen Hand. Dem widerspricht nicht, dass manche Kulturprojekte auch aus privater Initiative heraus entstehen. Aber eine „von oben“ initiierte Kulturaufgabe schließlich an die BürgerInnen weiterzugeben, steht in einem deutlichen Gegensatz zu dieser allgemeinen Auffassung.

**„Von oben“
initiierte
Kultur**

Für die mit professionellen Strukturen gegründete Einrichtung bedeutet eine solche Rückführung darüber hinaus aus organisationstheoretischer Sicht eine organisationale Rückentwicklung der vorhandenen Strukturen, die de facto einer Abwicklung der Einrichtung gleichkommt⁹⁷. Durch die Veränderung der Strukturen kann ein solches Museum nicht auf dem erreichten Organisationsniveau weitergeführt werden und fällt dadurch zwangsläufig über kurz oder lang in eine unstrukturierte Arbeitsweise zurück. Dadurch verliert die Einrichtung die organisationale Fähigkeit mit den steigenden Anforderungen ihrer Umwelt zurechtzukommen. Eine Marginalisierung oder sogar Auflösung der Einrichtung kann schließlich die Folge sein.

**Rückent-
wicklung**

Die Privatisierung von städtischen Einrichtungen durch die Schaffung einer gGmbH oder einer Stiftung ist dagegen durchaus üblich. Die finanzielle Verantwortung der Kommunen sowie ihre Beteiligung an den Einrichtungen durch die Besetzung von Aufsichts- und Stiftungsräten bleiben dabei in der Regel weiterhin bestehen.

⁹⁷ Vgl. ist die Abwicklung des Archäologischen Freilichtmuseums Groß Raden, das dazu nach der Wende 1990 an einen Verein übergeben wurde, sich heute aber wieder in Trägerschaft des Landesamtes für Kultur und Denkmalpflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern befindet.

4.1.2. Alternative Trägerschaftsmodelle

Verein

Für die Gründung eines Freilichtmuseums auf Initiative von mehreren Privatpersonen eignet sich die Rechtsform des eingetragenen Vereins. Sie ist aufgrund ihres gemeinnützigen Status sehr gut geeignet, vorrangig ideelle Ziele zur Förderung der Region und ihrer Gemeinschaft zu verfolgen. Zugleich kann der Verein die wichtigste bereits vorhandene Ressource – das ehrenamtliche Engagement der InitiatorInnen und möglichst vieler weiterer Privatpersonen – bündeln und für das geplante Projekt aktivieren. Ein Verein schafft den Rahmen für ein gemeinschaftliches, identitätsbildendes bürgerschaftliches Engagement.

**Verein:
Ehrenamt**

Als eine privatrechtliche Organisation hat der Verein außerdem die Möglichkeit, in inhaltlicher und organisatorischer Hinsicht selbstständig, flexibel und wirtschaftlich effizient zu agieren. Zugleich garantiert er unabhängig vom Einsatz einzelner Personen als juristische Person eine gewisse Dauerhaftigkeit. Mit dem Status der Gemeinnützigkeit erwirbt der Verein auch die Möglichkeit, für seine Vereinszwecke Spenden und öffentliche Fördermittel einzuwerben. Darüber hinaus kann er seine Betriebsführung unabhängig von öffentlich-rechtlichen Vorgaben oder Anforderungen des Handelsrechts gestalten. In einem gewissen Rahmen ist es ihm außerdem möglich, Rücklagen zu bilden und wirtschaftlichen Aktivitäten nachzugehen.

Wenn sich das von dem Verein betriebene Museum im Wesentlichen durch öffentliche Mittel finanziert, ist es jedoch sinnvoll, die fördernden Kommunen als institutionelle Mitglieder aufzunehmen und sie als ständige „geborene“ Mitglieder in den Vorstand des Vereins einzubeziehen, um den Verein enger an die Gemeinden zu binden und die Gemeinden umgekehrt verstärkt in die Verantwortung zu nehmen. Den ehrenamtlichen Vereinsmitgliedern vermittelt sich dadurch ein Gefühl der Absicherung. Ein Beispiel für eine solche Trägerschaft bietet die Satzung des Trägervereins des Museums Nienburg/Weser, das dadurch von der Stadt Nienburg und vom Landkreis Nienburg quasi mitgetragen wird⁹⁸.

**Einbindung
Kommune**

Die Rückführung eines Museums aus einer öffentlichen Trägerschaft in eine Vereins-trägerschaft ist eher ungewöhnlich, da für einen solchen Schritt in der Regel – wie oben dargelegt – das notwendige ehrenamtliche Engagement fehlt.

⁹⁸ <http://www.museum-nienburg.de/internet/page.php?typ=2&site=34>

Stiftung, gGmbH und Zweckverband

Um die Trägerschaft eines bestehenden Museums auf mehrere Schultern zu verteilen und dabei bereits vorhandene professionelle Strukturen zu bewahren, eignen sich andere Trägerschaftsformen besser.

**Professionelle
Strukturen**

Für einen Zusammenschluss verschiedener Kommunen oder anderer öffentlich-rechtlicher Körperschaften bietet sich zunächst ein Zweckverband an. Ein solcher freiwilliger öffentlich-rechtlicher Zusammenschluss auf der Basis eines Vertrages dient vor allem dazu, die interkommunale Zusammenarbeit bei der Erfüllung einer bestimmten kommunalen Aufgabe zu befördern. Auch Vereine können Mitglieder eines Zweckverbandes werden. Ihre ehrenamtliche Mitarbeit spielt jedoch innerhalb dieser Trägerschaftsstrukturen keine Rolle.

Zweckverband

Eine privatrechtliche Stiftung oder eine gemeinnützige Handelsgesellschaft (gGmbH) als Träger gibt den betreffenden Einrichtungen einen größeren Handlungsspielraum außerhalb der engen Strukturen einer öffentlichen Verwaltung und ermöglicht ihnen dadurch auch wirtschaftliches Handeln. Die für Handelsgesellschaften vorhandene Pflicht zur Bilanzierung kann sich dabei positiv auf die Betriebsführung auswirken, erfordert aber auch entsprechend qualifiziertes Personal. Die Gründung einer Stiftung oder einer Handelsgesellschaft ist jedoch mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Sowohl für die Stiftung als auch für eine gGmbH muss dazu auch ein gewisses Grundkapital aufgebracht werden. Wenn das Stiftungskapital nicht hoch genug ist, um aus den Erträgen den Betrieb des Museums zu finanzieren, sodass auch zukünftig Zuschüsse der öffentlichen Hand notwendig sein werden, ist zudem eine Patronatserklärung, z.B. von Seiten einer Kommune, erforderlich.

**Stiftung
gGmbH**

Gerade unter den archäologischen Freilichtmuseen gibt es sowohl Stiftungen als auch gGmbHs⁹⁹, da sie häufiger als andere Museen durch ihre Angebote und Veranstaltungen auch wirtschaftlich agieren. Allerdings bleiben ihre Möglichkeiten zum wirtschaftlichen Handeln durch die ideelle Zweckbestimmung begrenzt, weshalb es kein Freilichtmuseum gibt, dass sich finanziell vollständig selbst tragen kann. Daher bleiben die finanzielle Verantwortung der ursprünglichen Träger sowie deren Beteiligung an den Einrichtungen durch die Besetzung von Aufsichts- und Stiftungsräten in der Regel weiterhin bestehen. Im Rahmen des Stiftungsrates oder als Gesellschafter einer gGmbH können jedoch problemlos verschiedene Kommunen und Institutionen zusammenarbeiten.

⁹⁹ Stiftungen: Museumsdorf Düppel in Berlin, gehört zur Stiftung Stadtmuseum Berlin – Europäischer Kulturpark in Bliesbruck (F) / Reinheim (D), finanziert durch das Französische Ministerium für Kultur und Kommunikation, das Saarland und die Stadt Gersheim. Gemeinnützige GmbHs: Archäologisch-Ökologisches Zentrum Albersdorf (AÖZA) in Schleswig-Holstein, finanziert durch Kreis Dithmarschen und Gemeinde Alberdorf – Wallmuseum in Oldenburg in Holstein, Gesellschafter ist die Stadt Oldenburg – Keltischer Ringwall in Otzenhausen (Saarland), getragen von der TERREX gGmbH - Gesellschaft zur Förderung der keltischen und römischen Denkmäler im Kreis St. Wendel, mit den Gemeinden Marpingen, Nonnweiler, Oberthal und Tholey und dem Landkreis St. Wendel als Gesellschaftern.

Trägerschaft durch andere Organisationen

Der Arbeiter-Samariter-Bund (ASB) Kreisverband Sömmerda hat 2012 die Trägerschaft des archäologischen Freilichtmuseums Funkenburg in Westgreußen von der Gemeinde Westgreußen und vom Kyffhäuserkreis übernommen und betreibt die Anlage nun gemeinsam mit dem Funkenburg Westgreußen e.V.¹⁰⁰. Die Initiative für diesen Wechsel ging dabei vom Museum aus, das sich mit der Bitte um Hilfe direkt an die Leitung des ASB gewandt hat¹⁰¹.

Arbeiter-Samariter-Bund

Der ASB Kreisverband Sömmerda ist ein eingetragener Verein, der sich als eine freiwillige Hilfsorganisation und als Wohlfahrtsverband betätigt. Es handelt sich um einen freiwilligen Zusammenschluss von einzelnen Mitgliedern, die auch einen wesentlichen Beitrag zur Hilfeerbringung leisten. Das freiwillige Engagement, das auch die ehrenamtliche Mitwirkung in Gremien umfasst, hat hier eine besondere Bedeutung.

Der ASB setzt sich in seiner Arbeit auch für Bildungsarbeit in den Bereichen Demokratieförderung, Wertevermittlung und vorurteilsbewusster Bildung und Erziehung ein. Das archäologische Freilichtmuseum Funkenburg möchte der ASB daher als Bildungseinrichtung weiterentwickeln.

Das Museum muss sich im Wesentlichen selbst tragen¹⁰². Es bekommt allerdings vom Landesdenkmalamt in Weimar Fördergelder für den baulichen Erhalt der Anlage. Vom ASB erhält es keine finanziellen Zuwendungen. Der ASB unterstützt das Museum jedoch mit seinem Knowhow in Fragen der Organisation und des Fundraising, sodass das Museum in den letzten Jahren vermehrt Sponsorengelder einwerben und dadurch verschiedene Projekte umsetzen konnte. Darüber hinaus erhält das Museum ehrenamtliche Unterstützung durch die ASB-Mitglieder. Laut Aussage der Museumsbetreuerin hat sich durch den Trägerwechsel zwar nicht die finanzielle Situation, aber die allgemeine Arbeitssituation des Museums deutlich verbessert.

Fundraising-Knowhow

Andere archäologische Freilichtmuseen in Deutschland haben in ihrer Trägerschaft versucht, Synergien mit der regionalen Strukturentwicklung und Arbeitsförderung zu schaffen. Da jedoch inzwischen viele Arbeitsmarktprojekte ausgelaufen sind, haben sich auch in diesen Einrichtungen Schwierigkeiten und zum Teil Trägerwechsel ergeben¹⁰³. Darüber hinaus wirkt sich die Trägerschaft durch eine Beschäftigungsgesellschaft auch auf die Zielsetzung eines Museums aus, da soziale Aufgaben und die Ausbildung von Personal stärker in den Vordergrund rücken.

Synergien Arbeitsförderung

¹⁰⁰ Zum Folgenden: <http://www.asbsoemmerda.de/>

¹⁰¹ Mündliche Auskünfte der Museumsbetreuerin Wolfgard Müller.

¹⁰² Zum Folgenden: mündliche Auskünfte der Museumsbetreuerin Wolfgard Müller.

¹⁰³ z.B. das Keltendorf „Gabreta“ in Ringelai/Bayern, ursprünglich ein Projekt des Beruflichen Fortbildungszentrums der Bayerischen Wirtschaft (bfz) Vilshofen/Passau, wird heute durch eine Privatperson betrieben; das „Slawendorf“ in Brandenburg an der Havel befindet sich in Trägerschaft der städtischen Beschäftigungsgesellschaft „Brandenburg an der Havel Arbeitsförderungs- und Strukturentwicklungsgesellschaft mbH“ (BAS), die zeitweise versucht hat, für das Museum einen neuen Betreiber zu finden.

Genossenschaft

Eine Genossenschaft¹⁰⁴ ist eine privatrechtliche Vereinigung von Menschen zu einem gemeinschaftlichen Zweck, der in der Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb besteht. Das Ziel einer Genossenschaft ist also der konkrete materielle oder auch ideelle Nutzen für die Mitglieder. Einen solchen Nutzen können auch Belehrung, Unterhaltung und Erholung bieten. So werden z.B. auch die Walldorfschulen als Genossenschaften betrieben.

**Nutzen für
Mitglieder**

Ziel dieser Trägerschaftsform ist die Verbindung und Aktivierung von Menschen, da es im Gegensatz zu einer GmbH einfacher ist, Mitglied einer Genossenschaft zu werden und diese Mitgliedschaft auch wieder aufzugeben. Jedes Mitglied zahlt dazu einen Geschäftsanteil ein, darüber hinaus übernimmt es jedoch ähnlich wie bei einer GmbH keine Haftung, denn für eventuelle Schulden haftet nur die Genossenschaft als solche. Da Genossenschaften auf Selbstverwaltung und Selbstorganisation basieren, spielen die ehrenamtliche Arbeit und das Engagement der Mitglieder eine wesentliche Rolle. Durch die Aufnahme neuer Mitglieder gewinnt die Genossenschaft zugleich MultiplikatorInnen und WerbeträgerInnen. Die Gefahr der Kündigung von Mitgliedern kann durch eine lange Kündigungsfrist und durch die Zahlung eines Eintrittsgeldes, das im Gegensatz zu den Geschäftsanteilen bei einem Ausscheiden nicht zurückzuzahlen ist, begrenzt werden.

**Aktivierung
von
Menschen**

Insgesamt ist die Genossenschaft einem eingetragenen Verein sehr ähnlich, nur dass es sich hierbei um einen wirtschaftlich ausgerichteten Zusammenschluss handelt, der im Gegensatz zu Vereinen Einnahmen erwirtschaften darf. Anders als in Vereinen, in denen die Kontinuität der Arbeit mitunter durch wechselnde Mehrheiten und entsprechende Beschlusslagen gefährdet werden kann, lässt sich in einer Genossenschaft durch die Festlegung von Amtszeiten Kontinuität gewährleisten.

Kontinuität

Einer „Entprofessionalisierung“ bei der Umwandlung eines Museums in eine Genossenschaft kann in der Satzung durch entsprechende fachliche Anforderungen an die Geschäftsführung, Leitung und das hauptamtliche Personal sowie durch Grundsätze zur Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichem Personal entgegengewirkt werden. Durch die vorgeschriebene Betreuungsprüfung durch den zuständigen genossenschaftlichen Prüfungsverband wird die Professionalität der Organisation zusätzlich gesichert. Genossenschaften gelten daher trotz des ehrenamtlichen Engagements als wirtschaftlich stabil und solide.

Professionalität

Genossenschaften können von den Finanzbehörden als gemeinnützig eingestuft werden. Darüber hinaus ist auch eine Eintragung als gemeinnützige Genossenschaft möglich.

¹⁰⁴ Zum Folgenden vgl. Bösche 2000, S. 113–131; Mußmann 2006, S. 28–30.

Ein Beispiel für eine Genossenschaft als Trägerin eines archäologischen Freilichtmuseums ist das Projekt „Zeiteninsel – Archäologisches Freilichtmuseum im Marburger Land“¹⁰⁵. Dort soll der Genossenschaftszweck – gemäß der Satzung – insbesondere durch die gemeinschaftliche Nutzung und Organisation des Museumsbetriebes erreicht werden. Gegenstand des Unternehmens sind u.a. Planung, Einrichtung, Unterhaltung und Betrieb des Museums mit dem Ziel der kulturellen und historischen Bildung im Bereich der Archäologie.

Das Projekt hat laut eigener Aussage die Form der Genossenschaft gewählt, um zum einen möglichst vielen Interessierten eine direkte Teilhabe zu ermöglichen und das Projekt stärker in der Bevölkerung zu verankern und zum anderen von potenziellen FördermittelgeberInnen als verlässliche und stabile Organisation wahrgenommen zu werden.

**Verlässlich
stabil**

Unter den Gründungsmitgliedern der Marburger Genossenschaft befinden sich die Gemeinde Weimar, die Stadt Marburg, der Landkreis Marburg-Biedenkopf, der Förderverein Zeiteninsel und die Raiffeisenbank Ebsdorfergrund eG, deren VertreterInnen auch den Aufsichtsrat bilden. Darüber hinaus gibt es inzwischen auch Einzelmitglieder. Ein Geschäftsanteil beträgt 120,- Euro. Es können jedoch beliebig viele Geschäftsanteile erworben werden. Darüber hinaus zahlen die Mitglieder jährliche Beiträge für Leistungen, die die Genossenschaft für die Mitglieder erbringt (Marketing, Beratung, Unterhaltung der Betriebsanlagen).

Bei der Gründung der Genossenschaft spielte es auch eine Rolle, dass es sich dabei um eine althergebrachte, etablierte und vor allem in ländlichen Regionen bekannte Rechtsform handelt, die sich durch die Genossenschaftsverbände auf bewährte Strukturen stützen kann. In der letzten Zeit erlebte der Genossenschaftsgedanke geradezu eine Renaissance. Er wurde inzwischen sogar in das deutsche Verzeichnis des immateriellen Kulturerbes aufgenommen und für die Aufnahme in die Unesco-Liste des immateriellen Kulturerbes empfohlen. Begründet wird der Vorschlag u.a. damit, dass die Genossenschaftsidee neue Möglichkeiten der gesellschaftlichen Teilhabe schaffe, zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen beitrage und durch kreative Veränderungen immer wieder an moderne Gegebenheiten angepasst werden könne¹⁰⁶.

**Etablierte
Rechtsform**

Im kulturellen Bereich sind Genossenschaften allerdings noch ungewöhnlich¹⁰⁷, weshalb hier gegenüber Verwaltungen und FördermittelgeberInnen ein erhöhter Erläuterungsbedarf besteht und zunächst Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Erfahrungen damit, wie FördermittelgeberInnen mit einer Genossenschaft als Museumsträger umgehen, fehlen bisher noch.

¹⁰⁵ <http://www.zeiteninsel.de/genossenschaft.php>; mündliche Auskünfte des Vorsitzenden der Genossenschaft Dr. Andreas Thiedmann.

¹⁰⁶ Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V.: <http://genossenschaftsgedanke.de/genossenschaftsidee-auf-dem-weg-zum-kulturerbe/>

¹⁰⁷ Vgl. <http://www.genossenschaften.de/kulturgenossenschaft-lich-eg-gegr-ndet>

4.1.3. Entwicklungspotenziale

Die Darstellung der alternativen Trägerschaftsmodelle verdeutlicht, dass es sinnvoll sein kann, für die Trägerschaft eines archäologischen Freilichtmuseums neue Wege zu beschreiten. Dadurch wird der ursprünglich alleinige Träger einer Einrichtung nicht unbedingt vollständig dieser Aufgabe enthoben, sondern erhält vielmehr Unterstützung durch weitere Institutionen. Denn grundsätzlich wird deutlich, dass sich die Trägerschaft eines archäologischen Freilichtmuseums auf mehrere Institutionen verteilen sollte. Dabei ist auch an potenzielle PartnerInnen zu denken, die die Einrichtung zwar nicht finanziell, aber doch durch andere Synergien – z.B. durch Knowhow oder im personellen Bereich – unterstützen können. Durch alternative Trägerschaftsmodelle, wie z.B. die Genossenschaft, ist es vielleicht auch möglich, Institutionen, die keine institutionellen Verpflichtungen eingehen wollen, eine begrenzte und auch kündbare Form der Beteiligung und Unterstützung anzubieten.

**Geteilte
Trägerschaft**

Synergien

Ein wesentlicher Aspekt bei fast allen Modellen ist der Rückhalt in der Region und in der Bevölkerung, der zum einen eine Voraussetzung für diese Trägerschaftsmodelle ist und zum anderen durch diese Modelle weiter befördert werden soll.

**Rückhalt in
Region**

In der Region Hitzacker kommen dabei folgende Institutionen als weitere PartnerInnen in Frage:

- Samtgemeinde Elbtalaue
- Landkreis Lüchow-Dannenberg
- Sparkasse Uelzen Lüchow-Dannenberg
- Raiffeisen-Volksbank Osterburg-Lüchow-Dannenberg eG
- Sozial- und Wohlfahrtseinrichtungen

**Potenzielle
PartnerInnen**

Beteiligung von Banken und Sparkassen an der Trägerschaft von Museen und ähnlichen Einrichtungen

Museum und Park Kalkriese:

- Stiftung der Sparkassen des Osnabrücker Landes ist Gesellschafter der gGmbH.

Kunststätte Bossard:

- Sparkasse Harburg-Buxtehude ist neben Landkreis Harburg Stifterin der Stiftung „Johann und Jutta Bossard“, die die Kunststätte trägt und betreibt.

Museum Industriekultur Osnabrück:

- Mehrheitsgesellschafterin der gGmbH ist die Sparkasse Osnabrück.

Hochschule Buxtehude:

- Träger der gGmbH sind u.a. die Sparkasse Harburg-Buxtehude, die Sparkasse Stade-Altes Land und die Volksbank Stade-Cuxhaven.

Dabei ist es vor allem eine Aufgabe der Stadt Hitzacker (Elbe), gegenüber den anderen kommunalen Gebietskörperschaften sowie anderen potenziellen PartnerInnen deutlich zu machen, dass das AZH nicht nur eine im lokalen Bereich wirkende Einrichtung ist, sondern dass es sich hierbei um ein wichtiges regionales Bildungs- und Tourismusangebot handelt, für das die gesamte Region Mitverantwortung übernehmen sollte. Aufgabe des AZH ist es, diese Bemühungen durch eine Verbesserung seines Image und seiner Verankerung in der Region sowie durch eine Steigerung seiner Attraktivität zu unterstützen.

Aufgabe der Stadt

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch zu überlegen, welche Kompetenzen und Potenziale das AZH anderen PartnerInnen zur Schaffung von Synergieeffekten anbieten kann (siehe Kap. 4.2.6.).

Gründung eines Kuratoriums

Unabhängig von der Frage der Trägerschaft ist die Schaffung eines Kuratoriums ins Auge zu fassen. Das AZH leidet darunter, dass es in der Region zu wenig Rückhalt hat. Um diese Situation zu verbessern, genügt es nicht nur, die Attraktivität des AZH zu steigern, vielmehr muss das AZH „prominente“ FürsprecherInnen auf der lokalen und regionalen Ebene gewinnen, die quasi mit ihrem Wort und ihrem persönlichen Ruf für die regionale Bedeutung des AZH einstehen. Es handelt sich also nicht um einen wissenschaftlichen Beirat oder ExpertInnenrat zur Unterstützung der inhaltlichen Arbeit. Die Aufgabe des Kuratoriums ließe sich vielmehr in Analogie zu anderen Kuratorien wie folgt formulieren:

Stakeholder

Das ehrenamtlich tätige Kuratorium unterstützt und begleitet das AZH und seine Arbeit in beratender Funktion. Als bürgerschaftliches Gremium hat es insbesondere die Aufgabe, wie ein Seismograph auf wichtige gesellschaftliche und politische Entwicklungen in der Region hinzuweisen.

Die Mitglieder des Kuratoriums – VertreterInnen aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Journalismus, Wissenschaft und Kultur [diese Liste sollte man je nach Zusammensetzung noch etwas kürzen] der Region Hitzacker – sind gleichermaßen MentorInnen wie MultiplikatorInnen. Sie unterstützen das AZH, indem sie Kontakte zu Institutionen und Unternehmen, zu Stiftungen und Privatpersonen knüpfen und vermitteln, um dadurch finanzielle Förderungen zu ermöglichen, Kooperationen zu initiieren oder Projekte anzustoßen.

Auf diese Weise trägt das Kuratorium dazu bei, das AZH vor Ort noch stärker zu verankern, seinen Erhalt zu sichern und die Einrichtung über die Region hinaus bekannt zu machen.

Für den Aufbau eines solchen Kuratoriums sollte zunächst eine bedeutende Persönlichkeit aus der Region als MentorIn gewonnen werden, die dann die Ansprache wei-

MentorIn

terer potenzieller Kuratoriumsmitglieder übernehmen könnte.

Im Rahmen der Machbarkeitsstudie haben bereits verschiedene Gespräche über die Möglichkeiten, eine solche Person in der Region Hitzacker zu finden, stattgefunden. Ein konkretes Ergebnis steht jedoch noch aus.

4.2. Finanzen und Personal

4.2.1. Derzeitige Situation

Die Personal- und Finanzverwaltung für das AZH erfolgt über die Samtgemeinde Elbtalaue, die die gesamte Verwaltung für die Stadt Hitzacker (Elbe) übernommen hat.

Die finanzielle Situation des AZH ist aus den vorhandenen Unterlagen nur schwer zu erkennen, da in der Finanzverwaltung des Museums zwei Verfahren zur Anwendung kommen: Das AZH dokumentiert für sich die Einnahmen und Ausgaben eines Jahres und legt dabei die Vorgaben des Haushaltsplans zugrunde. Die Samtgemeinde Elbtalaue arbeitet dagegen mit Ansätzen der Doppik. Da die Samtgemeinde alle Auszahlungen tätig, fehlen dem AZH im Verlauf eines Haushaltsjahres in vielen Bereichen konkrete Angaben über die tatsächlich getätigten Ausgaben. Es arbeitet daher über das Jahr in diesen Bereichen, besonders bei den Personal- und Betriebskosten, mit den Planansätzen des Haushaltsplans.

Hinzu kommt, dass Ausgaben, die vom AZH getätigt und von der Samtgemeinde ausbezahlt werden, nicht immer auf den vom AZH festgelegten Konten gebucht werden, sondern dass innerhalb der Verwaltung der Samtgemeinde noch Änderungen vorgenommen, aber gegenüber dem AZH nicht transparent gemacht werden. Auch die aufgrund der Doppik erforderlichen Auflösungen von Rückstellungen bzw. Sonderposten und planmäßigen Abschreibungen auf das Vermögen werden von Seiten der Samtgemeinde ohne Erläuterungen und Rücksprachen mit dem AZH vorgenommen.

Weiterhin können vor allem die Personalausgaben nicht zeitnah von der Samtgemeinde gebucht werden. Daher liegen die Personalkosten in der Regel am Ende eines Haushaltsjahres noch nicht vollständig vor, sodass dem Museum nicht bekannt ist, welche Kosten die einzelnen MitarbeiterInnen in dem Jahr verursacht haben. Dadurch enthält auch der neu aufgestellte Haushaltsplans große Unwägbarkeiten.

Die gesamte Finanzverwaltung des Museums ist somit durch Intransparenz gekennzeichnet. Ein sinnvolles Controlling im Sinne einer zeitnahen Steuerung der Einnahmen- und Ausgabensituation des AZH ist unter diesen Bedingungen nicht möglich. Hier besteht ein dringender Klärungs- bzw. Strukturierungsbedarf, um eine nach einheitlichen Prinzipien organisierte, zeitnahe und transparente Finanzverwaltung für das AZH zu schaffen. Im Rahmen der vorliegenden Studie kann dies jedoch nicht geleistet werden.

Die folgenden Zahlen sind daher nicht als verbindlich anzusehen, sondern geben lediglich einen ungefähren Eindruck der Situation wieder¹⁰⁸:

**Arbeit mit
Plan-
ansätzen**

**Keine
Trans-
parenz**

**Unwäg-
barkeiten**

**Keine
Steuerung
möglich**

¹⁰⁸ Zahlen für 2010 und 2011 laut Übersicht des AZH (in 2010 sind noch Zuschuss des Landkreises in Höhe von 35.000,- Euro bei den Einnahmen enthalten); Zahlen für 2012 und 2013 laut Mittelanmeldung 2015.

Jahr	Einnahmen des AZH (ohne Auflösung von Sonderposten)	Ausgaben des AZH (ohne planmäßige Abschreibungen)	Defizit
IST 2010	131.506,- Euro (noch inkl. Zuschuss des Landkreises in Höhe von 35.000,- Euro)	130.570,- Euro	+ 936,- Euro
IST 2011	85.527,- Euro	129.823,- Euro	- 44.296,- Euro
IST 2012	77.947,- Euro	136.912,- Euro	- 58.965,- Euro
IST 2013	87.715,- Euro	144.239,- Euro	- 56.524,- Euro

In den letzten Jahren schwankten die reinen Ausgaben des AZH zwischen 130.000,- und 145.000,- Euro. Die Schwankungen ergaben sich dabei vor allem im Personalbereich und bei den Instandhaltungskosten für die Gebäude. Ein solcher Etat ist für ein Freilichtmuseum dieser Größenordnung sehr knapp bemessen und nur aufgrund des sehr begrenzten Personalbestandes möglich¹⁰⁹. Dass das AZH bisher trotz dieser eingeschränkten Ressourcen gute Arbeit geleistet hat, ist der außerordentlich hohen Motivation aller MitarbeiterInnen zu verdanken¹¹⁰.

**Knapper
Etat**

Die jährlichen Ausgaben verteilen sich dabei wie folgt:

- Personalkosten: gut 100.000,- Euro
 - Kostenerstattung an die Samtgemeinde für die Personalverwaltung: 5.500,- Euro
 - Feste Kosten, wie Strom, Versicherungen, Gebühren etc.: 7.500,- Euro
 - Einkauf für den Museumshop: etwa 6.500,- Euro
- ➔ insgesamt etwa 119.500,-

**Jährliche
Ausgaben**

Auf die übrigen Posten – Bürobetrieb, Instandhaltungsaufgaben, Öffentlichkeitsarbeit und Projekte – entfielen somit in den letzten Jahren zwischen 10.000,- und 25.000,- Euro. Das AZH hat also in der Regel weniger als 15.000,- Euro für seine inhaltliche Arbeit in Form von Projekten und für die Außendarstellung zur Verfügung.

**Wenig für
inhaltliche
Arbeit**

Geht man von dem reduzierten Zuschuss der Stadt Hitzacker (Elbe) in Höhe von 30.000,- Euro aus, so fehlen dem AZH zukünftig pro Jahr ca. 25–30.000,- Euro. Etwa 15.000,- Euro spart das AZH zurzeit ein, indem die Stelle des Museumstechnikers nicht wiederbesetzt wurde. Um das verbleibende Defizit ausgleichen zu können, müsste das AZH zusätzlich sein inhaltliches Angebot, seine Öffentlichkeitsarbeit und einen großen Teil seiner Instandhaltungsarbeiten einstellen.

Diese Kalkulation geht darüber hinaus nur von der Einnahmen-Ausgaben-Situation des Hauses aus. Berücksichtigt man darüber hinaus die planmäßigen Abschreibungen auf das Vermögen, erhöht sich das Gesamtdefizit um weitere ca. 30.000,- Euro.

¹⁰⁹ Vgl. Aussagen von Dr. Michael Geschwinde und Prof. Dr. Rolf Wiese in der Sitzung der Expertenrunde am 28.3.2014.

¹¹⁰ Vgl. auch Inspektour 2012, S. 154.

4.2.2. Eigendeckungsgrad¹¹¹

Der Eigendeckungsgrad archäologischer Freilichtmuseen schwankt sehr. Der Anteil des durch eigene Aktivitäten und Drittmittel erwirtschafteten Etats am Gesamtetat kann je nach Museum zwischen 10 und 70% betragen. Im Schnitt beträgt der Eigendeckungsgrad bei diesen Museen aber ca. 30–40% des Gesamtetats¹¹².

Die selbst erwirtschafteten Einnahmen des AZH umfassen Sponsoringmittel und Spenden, Mittel des Fördervereins, Mieten und Pachten, Verkaufserlöse sowie Eintrittsgelder. Die Höhe dieser Einnahmen stellte sich in den letzten Jahren folgendermaßen dar¹¹³:

**Situation
AZH**

Jahr	selbst erwirtschaftete Einnahmen des AZH*	Ausgaben des AZH (ohne Abschreibungen)	Eigendeckungsgrad
IST 2010	84.399,- Euro	130.570,- Euro	64,64%
IST 2011	81.134,- Euro	129.823,- Euro	62,50%
IST 2012	72.867,- Euro	136.912,- Euro	53,22%
IST 2013	86.423,- Euro	144.239,- Euro	59,92%

*: Spenden, Drittmittel, Eintritte, Verkauf, Vermietung

Mit seinem Eigendeckungsgrad von annähernd 60% steht das AZH im Vergleich zu anderen archäologischen Freilichtmuseum also sehr gut da.

Von 2006 bis 2012 konnte das AZH insgesamt über 450.000,- Euro an Drittmittel für bauliche Maßnahmen, Veranstaltungen und Projekte akquirieren. 2014 erhielt das AZH weitere Förderungen in Höhe von gut 137.000,- Euro zur Erweiterung und Modernisierung seines Servicegebäudes sowie für den Bau einer Fahrradstation.

Drittmittel

Von 2010 bis 2014 wurde das AZH dabei vom Förderverein mit insgesamt gut 43.000,- Euro gefördert.

2014 wurden mit insgesamt 14.288 BesucherInnen Eintrittsgelder und -spenden in Höhe von 56.841,- Euro und Erträge aus dem Shopverkauf in Höhe von 15.365,- Euro eingenommen. Das bedeutet, dass pro BesucherIn 3,98 Euro Eintritt und 1,08 Euro Umsatz im Shop erzielt wurden. Diese Zahlen sind bei einem Eintrittspreis von 4,00 Euro für Erwachsene außerordentlich gut.

Eintritte

¹¹¹ Prozentualer Anteil der selbst erwirtschafteten Erträge an den gesamten Aufwendungen.

¹¹² Vgl. mündliche Auskunft von Roeland Paardekooper und Paardekooper 2013, S. 212 Abb. 6.10; die Situation in anderen Museumsgattungen ist aber durchaus vergleichbar: vgl. Schneede 2003, S. 14.

¹¹³ Zahlen für 2010 und 2011 laut Übersicht des AZH; Zahlen für 2012 und 2013 laut Mittelanmeldung 2015.

Shoperlöse

Auch der Shopumsatz pro BesucherIn darf als gut angesehen werden. Die Umsätze in Museumsläden variieren erheblich je nach Zahl und Zusammensetzung der BesucherInnen, Thema bzw. Inhalten des Museums, Lage und Gestaltung des Verkaufsbereichs, Sortiment sowie Höhe der Museumseintritte¹¹⁴. Die Umsätze variieren daher zwischen weniger als 0,50 Euro und über 5,00 Euro pro MuseumsbesucherIn. Die Umsätze in Museen und Ausstellungen mit historischen Themen liegen dabei eher im unteren Bereich zwischen 0,50 Euro und 1,00 Euro. Die dabei erzielten Gewinne variieren je nach Art der Verkaufsartikel. Kataloge, Bücher, Poster und Postkarten erzielen in der Regel 10–20% Gewinn. Bei Geschenkartikeln kann der Gewinn auf bis zu 45% steigen.

¹¹⁴ Hierzu: Hoffmeister 1998, S. 89–103; John 2000, S. 44–54; 65 f.; Hütter – Schulenburg 2004, S. 21.

4.2.3. Umwegrentabilität

Der „Nutzen“ eines Museums misst sich zunächst an seinen gesellschaftspolitischen Zielen, zu denen z.B. der Bildungsauftrag, eine Stärkung der regionalen Identität sowie des kreativen und sozialen Klimas gehören können.

Darüber hinaus kann ein Museum aber auch wirtschaftliche Effekte erzielen, die sich nicht nur auf die eigenen wirtschaftlichen Aktivitäten beschränken, sondern sich auch für sein Umfeld ergeben. Zum einen sind Museen weiche Standortfaktoren, indem sie einen Beitrag zur kulturellen und bildungspolitischen Infrastruktur einer Kommune leisten. Zum anderen spielen sie in Regionen mit einer intensiven Tourismuswirtschaft eine wichtige Rolle für die Anziehungskraft und die Aufenthaltsqualität eines Ortes¹¹⁵.

Wirtschaftliche Effekte

Darüber hinaus sind Museen aufgrund der Umwegrentabilität harte Standortfaktoren. Das bedeutet, dass öffentliche Zuschüsse an ein Museum nicht unbedingt direkt, z.B. durch erhöhte Einnahmen, einen wirtschaftlichen Effekt erzielen, sondern indirekt durch die dadurch hervorgerufenen ökonomischen Folgeprozesse. Die für das Museum ausgegebenen Finanzmittel fließen in den Wirtschaftskreislauf zurück, indem das Museum – eigene oder externe – MitarbeiterInnen beschäftigt und Sachausgaben tätigt. Es setzt die Zuschüsse aber auch dafür ein, für seine Arbeit weitere Drittmittel einzuwerben, wodurch sich die eingesetzten Mittel nicht selten vervielfachen. Auf diese Weise werden nicht nur in der Region vorhandene private und privatwirtschaftliche Vermögen „aktiviert“, sondern vor allem auch zusätzliche Gelder in die Region geleitet. Außerdem tätigen die auswärtigen BesucherInnen des Museums weitere Nebenausgaben und steigern dadurch den Umsatz der lokalen Unternehmen. Durch diese Folgeprozesse führt die Arbeit des Museums schließlich zu öffentlichen Einnahmen durch Steuern oder Sozialabgaben¹¹⁶.

Ökonomische Folgeprozesse

Öffentliche Einnahmen

Gerade in strukturschwachen Regionen können sich Museen und andere Kultureinrichtung im Verbund mit den Tourismus-AnbieterInnen zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickeln.

In Bezug auf das AZH verdeutlicht der genannte hohe Eigendeckungsgrad, wie viele Gelder zusätzlich in die Einrichtung und damit in die Region geflossen sind. Außerdem ist davon auszugehen, dass die auswärtigen Gäste unter den insgesamt gut 14.000 BesucherInnen in 2014 weitere Ausgaben vor Ort getätigt haben und somit zu einer Umwegrentabilität beigetragen haben.

¹¹⁵ Reichstein 2000; Heinrich 2005, S. 24; Wiese 2002, S. 340 f.; Meyer 2008, S. 223 f.; Dreyer 2005, S. 26.

¹¹⁶ Dreyer 2005, 26 f. mit Verweis auf u.a. Monika Haubrich-Gebel, Kultur und Wirtschaft. Die Bedeutung der kulturellen Infrastruktur für die Wirtschaft und die Stadtentwicklung. Das Beispiel Göttingen, Hannover 1995; Oberlercher 2001; Agsten 2005.

4.2.4. Personal

Das Archäologische Zentrum Hitzacker verfügte bis 2014 über vier festangestellte MitarbeiterInnen und einen befristeten Mitarbeiter:

- 1 wissenschaftliche Museumsleiterin (unbefristet, in Teilzeit: 29 Std./Woche)
- 1 Museumspädagoge / Archäotechniker (saisonbeschäftigt von April bis Oktober, in Vollzeit: 39 Std./Woche)
- 1 Museumstechniker / Hausmeister (saisonbeschäftigt von April bis Oktober, in Teilzeit: 29 Std./Woche)
- 1 Verwaltungskraft (saisonbeschäftigt von März bis November, in Teilzeit: 20 Std./Woche)
- 1 Mitarbeiter für Rezeption und Landschaftspflege (befristet, saisonbeschäftigt von April bis 15. November, in Teilzeit: 25 Std./Woche)

Feste MitarbeiterInnen

Stelle vakant

Im Laufe des Jahres 2014 wurde die Stelle des Museumstechnikers vakant und seither aus finanziellen Gründen noch nicht wiederbesetzt. Die Aufgaben des Museumstechnikers werden zurzeit durch die anderen MitarbeiterInnen des AZH sowie durch eine Teilnehmerin des Bundesfreiwilligendienstes mehr oder weniger abgedeckt.

Das festangestellte Team wird außerdem durch weitere Hilfskräfte – MitarbeiterInnen, die über den Ambulanten Justizsozialdienst Lüneburg, als Praktikanten oder als Ehrenamtliche ins AZH kommen –, durch geringfügig Beschäftigte sowie durch Honorarkräfte unterstützt.

Weitere MitarbeiterInnen

Die musealen Aufgaben und weiteren Arbeitsbereiche des AZH können mit diesem Personalbestand in folgender Weise abgedeckt werden¹¹⁷:

Die wissenschaftliche und pädagogische Ausrichtung des AZH und die fachwissenschaftliche Betreuung erfolgt durch die Museumsleiterin, die als ausgebildete Archäologin über einschlägige Kenntnisse und Erfahrungen verfügt. In ihren Aufgabenbereich fällt die Erarbeitung, Präsentation und didaktische Umsetzung wissenschaftlicher Forschungsergebnisse in Ausstellungen und Publikationen. In diesem Zusammenhang plant und erarbeitet sie auch Projekte, zum Teil in Kooperation mit anderen Institutionen. Unterstützung erhält sie dabei durch den Museumspädagogen, der als Archäotechniker umfangreiche Kenntnisse zu archäologischen Rekonstruktionen und prähistorischen Techniken aufweist.

Aufgabenerfüllung

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, z.B. der Landesarchäologie, Hochschulen und Fachverbänden, pflegt die Museumsleiterin den wissenschaftlichen Austausch und gibt u.a. Lehrveranstaltungen an der Universität Hamburg.

¹¹⁷ Ausführlich dargelegt im Konzept „Qualifiziertes Personal“ des AZH.

Der museumspädagogische Mitarbeiter übernimmt die technische Planung und bauliche Umsetzung von Rekonstruktionen sowie die bauliche Instandhaltung der vorhandenen Nachbauten und museumspädagogischen Stationen. Er wurde dabei bisher durch den Museumstechniker unterstützt, der über eine handwerkliche Ausbildung verfügte und für die Wartung und Reparaturen aller technischen und sonstigen Einrichtungen innerhalb der rekonstruierten Häuser zuständig war.

Die Aufgaben des Sammelns und Bewahrens werden von der Museumsleiterin mit dem Niedersächsischen Landesamt für Denkmalpflege Stützpunkt Lüneburg abgestimmt, da die originalen Ausgrabungsfunde Eigentum des Landes Niedersachsen sind. Die technische Überwachung und Instandhaltung der Vitrinen sowie die konservatorische Überwachung der archäologischen Artefakte in der Dauerausstellung erfolgte bisher durch den Museumstechniker.

Die inhaltliche Konzeption sowie Planung und Organisation des Veranstaltungsprogramms erfolgt durch die Museumsleiterin. Die Gestaltung der museumspädagogischen Angebote erfolgt in Zusammenarbeit mit dem museumspädagogischen Mitarbeiter. In der organisatorischen Umsetzung werden sie durch die Honorarkräfte und bei größeren Veranstaltungen auch durch ehrenamtliche MitarbeiterInnen aus den Reihen des Fördervereins unterstützt. Die Fördervereinsmitglieder helfen außerdem bei Werbeveranstaltungen des AZH auf Messen und Ausstellungen.

Für die BesucherInnenbetreuung und die Durchführung der zahlreichen Aktionsprogramme stehen neben der Museumsleiterin und dem Museumspädagogen Honorarkräfte zur Verfügung. Die Koordination, Betreuung und fachliche Schulung der Honorarkräfte erfolgt durch den Museumspädagogen. Er führt darüber hinaus die BesucherInnenstatistik.

Die Kasse und der kleine Museumsshop im Empfangsbereich werden von der Verwaltungskraft betreut, die über kaufmännische Kenntnisse verfügt. Sie ist für die Koordination, Betreuung und Schulung der Kassenkräfte (RezeptionistInnen) zuständig, die teilweise als geringfügig Beschäftigte im AZH arbeiten. Außerdem übernimmt sie die Abrechnung der Museumseinnahmen und für den Museumsshop den Einkauf, die Verwaltung und die Abrechnung des Warenbestandes. Darüber hinaus sind die RezeptionistInnen zusammen mit allen anderen MitarbeiterInnen für die Reinigung der Serviceeinrichtungen des Museums zuständig.

Das Management des Museums – Arbeitsplanung, Organisation, Einsatz der Finanz- und Sachmittel sowie MitarbeiterInnenführung – liegt in den Händen der Museumsleiterin. Die Büroabläufe koordiniert und übernimmt die Verwaltungskraft. Sie ist auch für die Inventarisierung der Präsenzbibliothek zuständig.

Die Personal- und Finanzverwaltung erfolgen durch die Samtgemeinde Elbtalaue. Die verwaltungstechnische Betreuung des AZH liegt in den Händen einer Mitarbeiterin der Samtgemeinde als Verwaltungsleiterin des AZH. Für ihre Leistungen erhält die Samtgemeinde jährlich einen Pauschalbetrag aus dem Haushalt des AZH.

Die Außendarstellung und Außenkontakte des Museums und die Kooperation mit anderen Institutionen gehören zum Aufgabenbereich der Museumsleiterin. Zur Beantragung von Drittmitteln erstellt sie die inhaltlichen Konzepte. Die Einwerbung und Abwicklung der Drittmittel und die Gremienarbeit werden von der Verwaltungsleiterin wahrgenommen. Die Museumsleiterin übernimmt die Planung des Marketings und die Durchführung der Marketingmaßnahmen. Bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erhält sie Unterstützung durch die Verwaltungskraft. Für die Pflege der Internetseite und die Gestaltung von Werbematerialien greift das AZH in Teilen auf externe Graphiker und Mediendesigner zurück. Die Museumsleiterin pflegt außerdem den Kontakt zu DrittmittelgeberInnen und zum Förderverein des AZH.

Die Pflege des Geländes und der Beschilderungen und sonstigen Informationsträger sowie die Wartung und Reparaturen aller technischen und sonstigen Einrichtungen in den Service- und Werkstattgebäuden fielen bisher in den Aufgabenbereich des Museumstechnikers. Dazu zählten weiterhin die Einlagerung der Beschilderungssysteme und der Einrichtungen des Außengeländes für die Winterschließung sowie deren erneuter Aufbau für die Saison. Außerdem war er für die Pflege und Instandhaltung von Großgeräten und Werkzeug sowie für die Beschaffung von Arbeitsmaterialien zuständig. Dieser Aufgabenbereich kann derzeit nur durch die Hilfskräfte, eine Teilnehmerin des Bundesfreiwilligendienstes und ggf. PraktikantInnen abgedeckt werden.

Mit seinem bisherigen, bereits sehr knapp bemessenen Personalbestand konnte das AZH alle wesentlichen Aufgaben eines archäologischen Freilichtmuseums abdecken und auch ein recht umfangreiches Veranstaltungsprogramm anbieten. Auch im Bereich des Marketing konnten in den letzten Jahren der Marketingstrategie fehlten aber bisher schon die erforderlichen Kapazitäten.

Struktureller Engpass

Durch die Vakanz der Museumstechniker-Stelle und zahlreiche Maßnahmen umgesetzt werden¹¹⁸. Für eine Weiterentwicklung und einen Ausbau durch die Gesetzgebung zum Mindestlohn entstehen nun jedoch deutliche Engpässe in der Aufgabenerfüllung:

Zusätzliche Probleme

Aus finanziellen Gründen soll zum einen die Museumstechniker-Stelle zurzeit nicht wiederbesetzt werden. Zum anderen zwingen die Regelungen zum Mindestlohn das AZH dazu, die Stundenzahl der geringfügig Beschäftigten, die vor allem im Rezeptionsbereich eingesetzt sind, drastisch zu reduzieren, damit sich die Personalkosten nicht erhöhen. In beiden Fällen müssen diese Aufgaben durch die anderen MitarbeiterInnen des AZH zusätzlich aufgefangen werden. Das Museum konzentriert damit seine Personalkapazitäten zunehmend auf eine reine Aufrechterhaltung des Besucherbetriebes. Diese Situation führt jedoch zu einer Vernachlässigung anderer Arbeitsbereich, worunter das Angebot und die Attraktivität des AZH leiden werden. Die Folge wird ein Rückgang der BesucherInnenzahlen und damit der Einnahmen sein.

¹¹⁸ Das Vorgehen des Museums im Bereich des Marketing wurde dabei durch die von Inspektour (2012, S. 113–151) erbrachten Maßnahmenvorschläge bestätigt.

Um eine solche Entwicklung zu vermeiden, kann das Museum kurzfristig Prioritäten in seiner Aufgabenerfüllung setzen. Das bedeutet allerdings konkret, dass einige Aufgaben unerledigt bleiben müssen. Das Potenzial für eine solche Reduzierung ist jedoch gering. Die Verfolgung wissenschaftlicher Projekte wurde bereits zurückgefahren und auch die Zusammenarbeit mit anderen archäologischen Institutionen erfolgt nur noch außerdienstlich. Die wissenschaftlichen Projekte könnten für einen Übergangszeitraum von 5–7 Jahren noch weiter zurückgefahren werden, ohne dass dadurch bereits die wissenschaftliche Grundlage der musealen Arbeit gefährdet wäre. Dieser Aufgabenbereich bindet aber nur etwa 2% der Personalkapazitäten. Eine Konzentration der Arbeitsaufgaben wird daher voraussichtlich dazu führen, dass vor allem im Bereich der Instandhaltung der Anlage und der Gebäude viele Arbeiten unerledigt bleiben müssen.

Mit Blick auf die Gesamtsituation des AZH müssen daher in den nächsten 1–2 Jahren andere Lösungen gefunden werden, um die MuseumsmitarbeiterInnen zu entlasten und zugleich mehr Kapazitäten für die Konzeption und Außendarstellung der Bildungs- und Vermittlungsangebote sowie für die Imagepflege des Museums zu schaffen.

**Vernachlässigung
von
Aufgaben**

4.2.5. Einsparmöglichkeiten

Die Finanzen eines Museums setzen sich im Wesentlichen aus fünf großen Bereichen zusammen:

- Personal
- Kosten für den Betrieb (Heizung etc., Versicherungen etc.)
- Pflege und Instandhaltung (Gartenpflege, Reparaturen etc.)
- Kosten für Projekte (Ausstellungen, Veranstaltungen etc.)
- Außendarstellung, Werbung

Diese fünf Bereiche sind für den erfolgreichen Betrieb eines Museums wichtig, um ein Museum lebendig und attraktiv zu halten. Es ist daher nicht möglich, in diesen Bereichen Kosten einzusparen, ohne dadurch den Betrieb des Museums zu beeinflussen. Wenn man an diesen Stellen Kosten einsparen will, sollte man sich daher der Konsequenzen bewusst sein und die damit verbundenen Ziele klar benennen.

Im Fall des AZH sind Einsparungen erforderlich, wenn der Zuschuss der Stadt Hitzacker (Elbe) auf eine Höhe von 30.000,- Euro pro Jahr begrenzt werden soll. Es ist daher zu fragen, welche Einsparpotenziale in den genannten Bereichen bestehen:

**Situation
AZH**

Personal

Im Bereich des Personals bestehen grundsätzlich die größten Einsparpotenziale, da dieser Bereich auch mit den höchsten Ausgaben verbunden ist. Einsparungen in diesem Bereich wirken sich aber in der Regel auch direkt auf die Attraktivität und den BesucherInnenservice eines Museums aus. Hier bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten: die Reduzierung der Stellen und die Einschränkung der Öffnungszeiten.

Dadurch dass 2014 die Stelle des Museumstechnikers im AZH frei und zunächst nicht wieder besetzt wurde, erzielt das Museum zurzeit bereits eine Einsparung in Höhe von etwa 15.000,- Euro pro Jahr. Die Arbeiten des Museumstechnikers müssen jedoch von anderen MitarbeiterInnen übernommen werden, wodurch weniger Zeit für andere Aufgabenbereiche bleibt.

Die Einsparung der Stelle kann deshalb nur für eine Übergangszeit von einem, maximal zwei Jahren erfolgen. Über einen begrenzten Zeitraum kann sich das Museum auf bestimmte Aufgabenbereiche konzentrieren, sodass Kapazitäten frei werden, um die Hausmeisteraufgaben aufzufangen. Mittelfristig muss die Stelle jedoch wieder besetzt oder durch MitarbeiterInnen auf der Basis eines anderen Beschäftigungsmodells (siehe Kap. 4.2.6.) abgedeckt werden. Andernfalls würde die Vernachlässigung grundlegender Aufgaben zu einer nachhaltigen Beeinträchtigung des AZH und damit seiner Attraktivität führen.

Folgen

Eine Einschränkung der Öffnungszeiten ist im AZH bereits 2014 erfolgt. Dadurch konnten im Bereich Kasse und BesucherInnenbetreuung insgesamt 120 Personalstunden eingespart werden. Eine weitere Reduzierung der Öffnungszeiten oder die Einführung eines Schließtages, wie es ihn auch in anderen Museen gibt, ist dagegen schwierig, da sich in der BesucherInnenstatistik des AZH kein Zeitraum abzeichnet, an dem die Besuchszahlen deutlich geringer sind als zu anderen Zeiten (siehe Kap. 3.4.2.). Grundsätzlich besteht bei einer Reduzierung immer das Risiko, dass die BesucherInnen nicht auf andere Öffnungszeiten ausweichen, sondern ganz auf einen Besuch verzichten, wenn das Museum zu der von ihnen gewünschten Zeit nicht geöffnet hat. Dem steht wiederum ein relativ geringes Einsparpotenzial gegenüber.

**Öffnungs-
zeiten**

**Geringes
Potenzial**

Kosten für den Betrieb

Die Kosten für den Betrieb lassen sich in der Regel nur durch Investitionen in neue Technologien, durch die Heiz- und Stromkosten verringert werden können, merklich reduzieren. Durch die Einschränkung der Öffnungszeiten sind dagegen kaum Einsparungen zu erzielen, weil z.B. das erneute Hochheizen nach einem Schließtag oft mehr Kosten verursacht als ein durchgehender Heizbetrieb. Die Ausgaben für Versicherungen, Gebühren etc. sind Fixkosten, die sich nicht beeinflussen lassen.

**Geringes
Potenzial**

Pflege und Instandhaltung

Einsparungen in der Pflege der Museumsanlage (Gartenpflege, Reparaturen etc.) haben direkte Auswirkungen auf die Attraktivität, da schnell ein ungepflegter Eindruck entstehen kann. Bei der Instandhaltung ist es zwar möglich, anstehende Reparaturen und Baumaßnahmen für 2–3 Jahre zu verschieben. In der Regel werden die Schäden in dieser Zeit jedoch noch größer, sodass letztlich sehr viel höhere Kosten für deren Beseitigung entstehen. Darüber hinaus ist die Verkehrssicherungspflicht zu beachten. Das Einsparpotenzial im Bereich von Pflege und Instandhaltung des Museums ist daher insgesamt eher gering.

**Geringes
Potenzial**

Kosten für Projekte

Bei den Projekten (Ausstellungen, Veranstaltungen etc.) sind Einsparungen rasch möglich, indem auf die Durchführung von größeren Projekten verzichtet wird. Ausstellungen und Veranstaltungen sind jedoch für die Attraktivität eines Museums von entscheidender Bedeutung. Eine Reduzierung in diesem Bereich hat in der Regel unmittelbare Auswirkungen auf die BesucherInnenzahlen, sodass einer Einsparung auch jeweils ein Rückgang bei den Einnahmen gegenübersteht. Darüber hinaus bieten Pro-

Folgen

jekte die Möglichkeit, Drittmittel einzuwerben, sodass sich die Kosten für das Museum auf den erforderlichen Eigenanteil beschränken. Einsparungen in diesem Bereich bringen also unmittelbar den Erfolg der musealen Arbeit in Gefahr.

Außendarstellung, Werbung

Eine gute Außendarstellung des Museums über seine Website und seine Printprodukte, über die Medien und über Werbung ist heute eine Grundvoraussetzung, um BesucherInnen zu gewinnen. Dieser Bereich ist im AZH bereits unterfinanziert. Hier sollten daher auf keinen Fall weitere Einsparungen vorgenommen werden. Vielmehr wäre es sogar sinnvoll, diesen Arbeitsbereich weiter auszubauen, um mehr BesucherInnen, aber auch mehr Sponsoring- und Fördergelder einzuwerben. An einen quantitativen Ausbau lässt sich in der jetzigen Situation des AZH allerdings kaum denken. Daher sollten Möglichkeiten genutzt werden, die inhaltliche Qualität der Außendarstellung zu verbessern, sodass sie bei der Gewinnung von BesucherInnen und bei der Imageverbesserung des Hauses effektiver wirken kann (siehe Kap. 3.2.4.).

**Qualitativer
Ausbau**

4.2.6. Entwicklungspotenziale

Auf Dauer wird es nicht möglich sein, den Zuschussbedarf des AZH durch Einsparungen zu verringern. Daher muss sich mittel- bis langfristig die Einnahmenseite verbessern. Dazu bestehen verschiedene Möglichkeiten:

Steigerung der BesucherInnenzahl

Die Erwirtschaftung höherer Einnahmen hängt eng mit der Zahl der BesucherInnen zusammen. Durch eine Erschließung weiterer BesucherInnengruppen könnten mehr Einnahmen über Eintrittsgelder, Spenden und den Verkauf im Museumsshop erzielt werden. Potenzial besteht vor allem bei den erwachsenen EinzelbesucherInnen und den Familien (vgl. Kap. 3.4.). Dies hat der Erfolg der neu eingeführten Marktveranstaltungen im Jahr 2014 gezeigt, die bereits zu einer BesucherInnensteigerung geführt haben.

Um dieses Potenzial noch stärker zu nutzen, ist es aber nicht unbedingt notwendig, dass das Museum mehr Angebote schafft, weil sich dadurch zugleich auch die Ausgabenseite besonders im Bereich des Personals erhöhen würde, sondern vor allem die richtigen Angebote kreiert, um für diese Zielgruppen interessanter zu werden und den Erlebniswert für die BesucherInnen zu erhöhen. Auf diese Weise sollten sich die BesucherInnenzahlen weiter ausbauen lassen.

Die Firma Inspektour hat in ihrer Untersuchung 2012 festgestellt, dass sich für das AZH in seinem derzeitigen Zustand (Szenario III: Beibehaltung des Status Quo) ein Gesamtpotenzial von rund 14.000 BesucherInnen ermitteln lässt¹¹⁹. Ein größeres Potenzial ergibt sich durch die Erhöhung des Marktanteils und dies wiederum durch eine Steigerung der Attraktivität. So hat Inspektour¹²⁰ für Szenario IV (kleine Erweiterung) ein Potenzial von 20.000 BesucherInnen und für Szenario V (umfangreiche Erweiterung) ein Potenzial von maximal 35.000 BesucherInnen pro Jahr errechnet.

Durch eine attraktivere Gestaltung des AZH in seiner jetzigen Größe ließen sich also weitere Besuchspotenziale erschließen. Ein Vergleich der Berechnungen von Inspektour mit den Besuchszahlen anderer archäologischer Freilichtmuseen derselben Größenordnung (siehe Kap. BesucherInnen) zeigt jedoch, dass in diesen Einrichtungen mit maximal 18–20.000 BesucherInnen pro Jahr zu rechnen ist.

¹¹⁹ Inspektour 2012, S. 84–88.

¹²⁰ Inspektour 2012, Tabelle S. 100.

Erhöhung der Eintrittspreise

Eine Erhöhung der Eintrittspreise ist aus wirtschaftlicher Sicht in einem Turnus von ca. fünf Jahren allein aufgrund der jährlichen Inflationsrate erforderlich. Im Kultur- und Freizeitbereich sind die NutzerInnen der Einrichtungen jedoch ausgesprochen sensibel bezüglich des Preis-Leistungs-Verhältnisses. Mit einer Preissteigerung, mit der nicht zugleich ein verändertes resp. verbessertes Angebot einhergeht, wird daher oft die Preisakzeptanz des Publikums überstrapaziert.

Darüber hinaus sollte sich die Preisstruktur an den Eintritten vergleichbarer Einrichtungen in der Region orientieren. Die derzeitigen Eintrittspreise des AZH (Erwachsene: 4,00 Euro; Kinder, Jugendliche, 6 - 17 Jahre: 2,00 Euro) können als angemessen angesehen werden¹²¹ und entsprechen auch dem Preisniveau der anderen großen musealen Einrichtungen in der Region:

- Rundlingsmuseum Wendlandhof Lübeln: Erwachsene: Erwachsene: 4,00 Euro; Kinder, Jugendliche, 6 - 17 Jahre: 2,00 Euro
- Museum Altes Zollhaus Hitzacker: Erwachsene: 3,50 Euro; Kinder, Jugendliche ab 11 Jahren: 2,00 Euro
- Museumsdorf Hösseringen: Erwachsene: 5,00 Euro; Kinder, Jugendliche bis 18 Jahre: frei

Eine Erhöhung der Eintrittspreise des AZH sollte daher ohne eine deutliche Verbesserung der gebotenen Leistungen nicht erfolgen, da sie sonst zu einem Rückgang der Besuchszahlen führen könnte. Umgekehrt sind BesucherInnen auch bereit für ein besonderes Angebot mehr Geld auszugeben¹²².

Ausbau des Museumsshops

Um die Einnahmen im Bereich des Museumsshops zu erhöhen, ist ein verhältnismäßig hoher Aufwand notwendig. Zunächst müsste das Sortiment weiter ausgebaut werden. Dabei sollte der inhaltliche Bezug zu den Themen und Inhalten des AZH gewahrt bleiben, um die Einzigartigkeit des Angebots zu sichern. Dies wäre allerdings mit einem erhöhten Personalaufwand verbunden. Alternativ könnte der Betrieb des Museumsshops in die Verantwortung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen aus den Reihen des Fördervereins gegeben werden, wofür es Beispiele in anderen Museen gibt, z.B. in der Kunsthalle Emden.

Ein erweitertes Sortiment bedeutet aber auch einen erhöhten Platzbedarf so-

¹²¹ Zu dieser Einschätzung gelangten auch die von Inspektour 2012, S. 191, interviewten ExpertInnen.

¹²² Zur Preisgestaltung in der Freizeitwirtschaft: dwif 2014, S. 77 f.

wohl für den Verkauf als auch für die Lagerung, dem das AZH im Moment nicht entsprechen könnte.

Insgesamt ist der Aufwand im Verhältnis zu dem zu erwartenden Gewinn recht groß, weshalb Maßnahmen in dieser Richtung als nachrangig anzusehen sind.

Mit einer einfachen Möglichkeit lässt sich jedoch der Mehrwert des Sortiments für die BesucherInnen steigern und dadurch das Kaufinteresse anfachen: Die verschiedenen Produkte werden dazu mit Aufklebern versehen, die kurze inhaltliche Erläuterung zum archäologischen Nachweis und zur prähistorischen Herstellung und Verwendung der Produkte geben.

Alternative Personalmodelle

Im Bereich des Personals hat das AZH wie jedes andere Museum die höchsten Ausgaben und zugleich den größten Bedarf, da die Attraktivität der Einrichtung ganz wesentlich von der personellen Vermittlung abhängt. Die finanzielle Situation des AZH könnte daher durch alternative, kostengünstige Beschäftigungsmodelle entscheidend verbessert werden.

Ausbau des Ehrenamtes

Der Ausbau der ehrenamtlichen Mitarbeit ist dafür ein gängiges Modell im Museumsbereich. Im AZH ist durch den Förderverein bereits ein gewisses Potenzial dafür vorhanden, das bei größeren Veranstaltungen und Messeauftritten des AZH auch schon genutzt wird. Die Akquirierung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen scheint jedoch bisher nicht im Fokus des Fördervereins zu stehen. In seiner Selbstdarstellung zielt er vor allem auf die finanzielle Unterstützung des Hauses ab. 2014 gab es aber schon erste Anzeichen dafür, dass sich die Rolle des Fördervereins wandeln könnte, da der Förderverein in diesem Jahr die Organisation und Durchführung des neu eingeführten „Alten Marktes“ übernommen hat.

Ehrenamtliche MitarbeiterInnen könnten im AZH je nach ihren Interessen in verschiedenen Bereichen zum Einsatz kommen. Denn nicht alle Aufgaben eines Freilichtmuseums setzen eine qualifizierte Ausbildung des Personals voraus, sondern lassen sich im Rahmen einer Einarbeitungsphase und durch stetige Weiterbildung erlernen und vertiefen. Möglichkeiten der Mitarbeit bieten sich im Servicebereich (Kasse, Shop), in der Organisation und Außendarstellung (Öffentlichkeitsarbeit, Website), in der Pflege und Instandhaltung der Anlage, bei entsprechender Betreuung aber auch in der inhaltlichen BesucherInnenbetreuung.

Hier gibt es also ein Potenzial, das weiter ausgebaut werden sollte. Das AZH muss dazu nach außen deutlicher machen, dass es nicht nur finanzielle, son-

dern auch personelle Unterstützung braucht. Zur Gewinnung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen sollte die Vielfalt der Arbeitsmöglichkeiten beschrieben und auf verschiedenen Wegen in der Öffentlichkeit kommuniziert werden (Website, Presse, Verein, Veranstaltungen). Zugleich muss das AZH Anreize für die Ehrenamtlichen schaffen, z.B. durch das Angebot von Schulungen und Weiterbildungen. Dadurch wird oft erst das Interesse für eine Mitarbeit geweckt.

Die Einwerbung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, ihre Organisation, Schulung und Betreuung erfordert ein professionelles Ehrenamt-Management, das Zeit benötigt und dadurch wiederum Kapazitäten der Museumsleitung bindet. Daher ist frühzeitig zu überlegen, ob sich für diese Aufgaben ein/e ehrenamtliche/r KoordinatorIn finden lässt¹²³. Für die Organisation des Ehrenamtes gibt es bereits von anderen Museen erarbeitete Konzepte, die als Hilfestellung dienen können¹²⁴.

Wichtig ist, dass es sich hierbei um ehrenamtliches Engagement im Rahmen eines professionellen Museumsbetriebes handelt. Das AZH in seiner Personalstruktur komplett auf das Ehrenamt zurückzuführen ist damit nicht angedacht (vgl. Kap. 4.1.1.).

In der Regel lohnt sich der zusätzliche Aufwand für den Aufbau eines professionellen Ehrenamts-Managements, da die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen zugleich den Rückhalt in der Region stärken und als MultiplikatorInnen für die Museumsarbeit fungieren.

Zusammenarbeit mit sozialen Einrichtungen

Ein zweites alternatives Personalmodell ist die Zusammenarbeit mit Einrichtungen, die Maßnahmen zur beruflichen Rehabilitation durchführen und Menschen qualifizieren und beschäftigen, deren Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt gering sind. Eine solche Kooperation dient weniger der Schaffung eines zweiten wirtschaftlichen „Standbeins“ für das AZH. Vielmehr geht es um eine andere Nutzung der vorhandenen Potenziale, die für beide Seiten Synergieeffekte erzeugt.

Das AZH kann hier seinen Betrieb, sein Gelände mit der Vielfältigkeit der anfallenden Arbeiten und seine grundsätzlich positive Haltung gegenüber sozialen Förderungsmaßnahmen einbringen. Das Spektrum der möglichen Aufgaben- und Arbeitsbereiche reicht dabei von der Garten- und Geländepflege über verschiedene handwerkliche Arbeiten bei der Instandhaltung der Anlagen und der Pflege der Stationen bis zu Aufgaben im Servicebereich an der Kasse, im Shop

¹²³ Vgl. den Bericht der ehrenamtlichen Koordinatorin der Ehrenamtsarbeit in der Kunstsammlung NRW in Düsseldorf: von Knop 2006, S. 144 f.

¹²⁴ Scholl – Wehning 2013; vgl. DMB 2008.

sowie bei der BesucherInneninformation und -betreuung.

Im Gegenzug wird das AZH durch zusätzliches Personal in einigen Aufgabenbereichen entlastet, sodass dem Stammpersonal mehr Zeit für die inhaltliche Vermittlungsarbeit bleibt. Zugleich kann das AZH dadurch sein Image in der Region aufbessern, sein Profil als Bildungseinrichtung auch im Sinne der Ausbildung und beruflichen Rehabilitation schärfen und neue Zielgruppen und MultiplikatorInnen in den beteiligten Einrichtungen gewinnen.

Zu bedenken ist allerdings, dass derartige Kooperationen trotz der Betreuungsleistungen durch die beteiligten sozialen Einrichtungen auch für die MuseumsmitarbeiterInnen sehr arbeits- und betreuungsintensiv sein können. Aufwand und Nutzen müssen daher im Austausch mit den KooperationspartnerInnen abgewogen werden.

Mit der REHA-Dannenberg, die sich in der medizinischen und beruflichen Rehabilitation im Bereich psychischer Erkrankungen engagiert¹²⁵, gibt es bereits eine derartige Zusammenarbeit, wobei die MitarbeiterInnen, aber zum Teil nur 5–6 Wochen im AZH tätig sind.

Weitere potenzielle PartnerInnen in der Region sind:

- AWO Regionalverband Lüneburg / Uelzen / Lüchow-Dannenberg mit der AWO SOZIALe Dienste gGmbH in Lüchow¹²⁶
- Haus der Lebenshilfe gGmbH Dannenberg¹²⁷
- Lebenshilfe Kreisvereinigung Lüchow-Dannenberg e. V.
- Integra. Werkstatt für Menschen mit seelischer Behinderung, Dannenberg¹²⁸

Best-Practice-Beispiel: Freilichtmuseum am Kiekeberg¹²⁹

Neben der Wahrnehmung kultureller Aufgaben legt das Freilichtmuseum am Kiekeberg großen Wert auf die Berücksichtigung sozialer Aspekte. Dazu gehört insbesondere das Engagement für die integrative Behindertenarbeit:

„Ohne uns läuft nichts. Behindertenarbeit im Freilichtmuseum am Kiekeberg

Ende der 1980er Jahre hat sich das Freilichtmuseum am Kiekeberg ganz bewusst für eine Integration körperlich und geistig behinderter Menschen in den Museumsbetrieb entschieden. Zum einen sollen diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auf deren tatkräftige Unterstützung wir angewiesen sind, für ihre Bedürfnisse adäquate Arbeitsmöglichkeiten geboten werden. Andererseits ist es unser Anliegen, ein selbstverständliches Miteinander von behinderten und nicht behinderten

¹²⁵ <http://www.reha-dannenberg.de/index.html>

¹²⁶ <http://awo-lueneburg.de/index.php/berufshilfen>

¹²⁷ <http://lebenleben.de/stiftung/wir-foerdern/arbeit-produktion/>

¹²⁸ <http://lebenleben.de/bildung/integra/>

¹²⁹ <http://www.kiekeberg-museum.de/das-sind-wir/wie-wir-arbeiten/sozialesengagement.html>;
FB_Ohne_uns_laeuft_nichts_11.pdf

Menschen zu etablieren. Gemeinsam mit der Lebenshilfe Lüneburg-Harburg arbeiten wir daran mit großem Erfolg nun seit 25 Jahren.“

Studentische PraktikantInnen

Die Konzentration des inhaltlichen Profils des AZH auf eine qualitätvolle und zeitgemäße Archäologie-Didaktik bietet außerdem die Möglichkeit, das Museum als Ausbildungsort für zukünftige Museums- und Archäologie-DidaktikerInnen zu profilieren, indem es Studierenden aus diesen Bereichen Praktikumsplätze bietet. Dadurch gewinnt es nicht nur zusätzliche und in der Regel hochmotivierte MitarbeiterInnen, sondern kann auch ohne allzu großen Aufwand den direkten Kontakt zur aktuellen universitären Forschung halten. Dabei sind sowohl Studierende der archäologischen Fächer und der Geschichtsdidaktik als auch der Didaktik der Naturwissenschaften für das AZH von Interesse.

Gerade mit der Überarbeitung und Neugestaltung der bisherigen Vermittlungsangebote und der nachfolgenden Umsetzung der Maßnahmen bietet das AZH Studierenden außergewöhnliche Möglichkeiten, ihre theoretischen und praktischen Kenntnisse zu erweitern, die ihnen in anderen archäologischen Museen nicht geboten werden. Um Studierende für die Mitarbeit zu gewinnen, ist es allerdings notwendig, dieses Angebot in seiner inhaltlichen Tiefe in entsprechender Form an den benachbarten Hochschulen in Lüneburg, Hamburg, Hannover, Braunschweig und Göttingen zu kommunizieren. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass diese Praktika für die Studierenden oft mit hohen Fahrt- oder Übernachtungskosten verbunden sind. Hier könnte auf die Möglichkeiten individueller Studienförderungen an den verschiedenen Universitäten hingewiesen werden.

Einwerbung von Spenden, Sponsoringmitteln und weiteren Fördermitteln

Fundraising-Knowhow durch Kooperationen

Der Förderverein des AZH wurde gegründet, um Spenden für das AZH einzuwerben, was dem Förderverein auch gelingt. Das Beispiel des Freilichtmuseums Funkenburg in Westgreußen, das sich in die Trägerschaft des Arbeiter-Samariter-Bundes (ASB) begeben hat und dadurch vor allem von dem Knowhow der Organisation im Fundraising profitiert (siehe Kap. 4.1.2.), zeigt jedoch, dass Museen und ihre angeschlossenen Freundeskreise nicht immer über ausreichende Kenntnisse verfügen, um die vorhandenen Fundraising-Potenziale auszuschöpfen. In dieser Hinsicht könnten weitere Bemühungen und vor allem

auch Kooperationen, z.B. mit den oben bereits genannten sozialen Einrichtungen zur beruflichen Rehabilitation, erfolgversprechend sein und zur Einwerbung weiterer Geld- oder auch Sachspenden für das AZH führen.

Gründung einer Bürgerstiftung

Auch die Gründung einer Bürgerstiftung, die als autonome und auf Dauer angelegte Institution das Vertrauen von SpenderInnen und StifterInnen genießt, könnte ein möglicher Weg sein, um mehr Spenden einzunehmen, aber auch mehr Identifikation mit dem AZH zu erzeugen. Der Aufbau eines Stiftungskapitals, das bei dem derzeitigen Zinsniveau nennenswerte Erträge erbringt, erfordert jedoch viel Zeit. Die Gründung einer Stiftung zu Gunsten des AZH verschafft aber auch Aufmerksamkeit und fördert das Image des Museums, weil die StifterInnen damit zum Ausdruck bringen, dass sie sich einen dauerhaften Erhalt des AZH wünschen.

Patenschaften

In den letzten Jahren versuchen viele Museen und auch historische Bibliotheken speziell für die Pflege und den Erhalt von einzelnen Exponaten FörderInnen zu finden, indem sie Patenschaften für diese Exponate vergeben. Das AZH könnte für den Erhalt der Nachbauten, der Mitmach-Stationen oder auch der angedachten Experimentierstationen (siehe 3.2.4.) PatInnen suchen und dafür neben Privatpersonen z.B. auch regionale Unternehmen, besonders Bau- und Handwerksbetriebe oder auch Baustoffhändler und Baumärkte ansprechen.

Einwerbung von weiteren Fördermitteln

In den letzten Jahren hat das AZH die Möglichkeit, Fördermittel einzuwerben, bereits intensiv genutzt, um damit Projekt zu finanzieren. Dafür hat es Förderprogramme des Landes Niedersachsen, der Metropolregion Hamburg und von Stiftungen im Bereich der kulturellen Bildung und der Strukturentwicklungsförderung genutzt. Zu bedenken ist dabei jedoch, dass bei jedem Projekt ein Eigenanteil geleistet werden muss. Die derzeitige Finanzsituation des AZH lässt daher weitere Projektanträge gar nicht zu. Das Museum wäre hierfür im Moment auf zusätzliche Zuschüsse der Stadt oder auf Zuwendungen des Fördervereins bzw. Spenden von Dritten angewiesen.

Aufgrund der erschwerten Finanzsituation ist es daher umso wichtiger, die zur Verfügung stehenden Mittel auf Projekte mit einer nachhaltigen Wirkung zu

konzentrieren. Zur Attraktivitätssteigerung sollte daher nicht in einmalige Events, sondern in eine dauerhafte Verbesserung des Angebots z.B. durch die Neugestaltung der Mitmach-Stationen oder die Schaffung von Experimentierstationen investiert werden. Eine besonders nachhaltige Wirkung versprechen dabei Projekte, die zu einer Entlastung im personellen Bereich und zur Schaffung neuer Beschäftigungsmodelle (siehe oben) führen. Gerade für Projekte zur Inklusion und beruflichen Rehabilitation beeinträchtigter Menschen gibt es beim Europäischen Sozialfonds ESF 2014-2020 und beim Integrationsamt des Niedersächsischen Landesamtes für Soziales, Jugend und Familie interessante Fördermöglichkeiten. Aber auch private Stiftungen wie die Hermann-Reemtsma-Stiftung könnten dafür in Frage kommen.

Europäischer Sozialfonds ESF 2014-2020¹³⁰

Der ESF fördert arbeitsmarktpolitische Aktivitäten. In der Förderperiode 2014-2020 soll insbesondere die soziale Eingliederung – hier vor allem Projekte gegen Jugendarbeitslosigkeit sowie zur Inklusion benachteiligter Menschen und Gruppen – eine wichtige Rolle spielen. Der ESF finanziert daher Projekte zur aktiven Inklusion und zur Bekämpfung der Armut. Benachteiligte Personengruppen erhalten umfassende Unterstützung bei der (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt, um sozialer Ausgrenzung entgegenzuwirken.

Grundlage für eine Förderung sind von den Ländern auf der Basis der EU-Verordnungen erstellte Operationelle Programme, in denen alle geplanten Förder-Programme enthalten sein müssen. An diesen Programmen wird zurzeit gearbeitet.

Förderung von Integrationsprojekten in Unternehmen¹³¹

Das Integrationsamt des Niedersächsischen Landesamtes für Soziales, Jugend und Familie fördert und sichert die berufliche Eingliederung von schwerbehinderten Menschen in den allgemeinen Arbeitsmarkt. Das Integrationsamt kann dabei finanzielle Leistungen an schwerbehinderte Menschen und an ArbeitgeberInnen erbringen, um die Teilhabe schwerbehinderter Menschen im Arbeitsleben zu sichern.

¹³⁰ http://www.esf.de/portal/generator/20280/foerderperiode__2014-2020.html;
<http://www.esf.de/portal/generator/21668/programmuebersicht.html>)

¹³¹ http://www.soziales.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=30&article_id=160&_psmand=2;
https://www.nbank.de/Unternehmen/Arbeitsmarkt/Arbeits_und_Ausbildungsplaetze/Integrationsprojekte.php

Hermann-Reemtsma-Stiftung¹³²

Die private und gemeinnützige HERMANN REEMTSMA STIFTUNG fördert kulturelle und soziale Projekte im nördlichen Deutschland, in Ostdeutschland und vereinzelt in Polen. Die Stiftung ist Förderpartnerin für Institutionen und Initiativen, die öffentliche Baudenkmale und Kulturgüter erhalten. Sie unterstützt Vorhaben in der Familien- und Jugendfürsorge sowie Kranken- und Behindertenfürsorge.

Die HERMANN REEMTSMA STIFTUNG begleitet Projekte besonders in der Startphase und möchte mit ihrer Förderung das Engagement Dritter anregen.

¹³² <http://www.hermann-reemtsma-stiftung.de/>

4.2.7. Finanzielle Risiken

Finanzielle Risiken

Neben den Möglichkeiten zur positiven Weiterentwicklung der finanziellen Situation des AZH muss aber auch darauf hingewiesen werden, dass bei einem Freilichtmuseen grundsätzlich finanzielle Risiken bestehen, die sich kaum abschätzen lassen.

Freilichtmuseen – und in besonderem Maße archäologische Freilichtmuseen – präsentieren Gebäude, die aufgrund ihrer Bauart und der verwendeten Materialien anfälliger für Schäden durch Umwelteinflüsse, Naturkatastrophen, Feuer oder Schädlinge sind. Im Fall des AZH trifft dies besonders für die nachgebauten Langhäuser zu. Nur ein Teil dieser Risiken lässt sich durch entsprechende Versicherungen, wie sie auch das AZH hat, absichern. Es muss daher immer damit gerechnet werden, dass zusätzliche Aufwendungen und Investitionen für die Erhaltung bzw. Instandsetzung eines Gebäudes notwendig werden, zumal die genannten Schäden sehr unvermittelt auftreten können.

Ob es Fördereinrichtungen gibt, die solche Maßnahmen finanziell unterstützen würden, kann nur für den jeweiligen Einzelfall und die dann erforderlichen Arbeiten geklärt werden. Da es sich um Nachbauten, also 1:1-Modelle, handelt, sind die Langhäuser des AZH weder als reine Museumsgebäude noch als Museumsexponate im engeren Sinne oder als geschützte Gebäude im Sinne des Denkmalschutzes anzusehen. Dies würde in einem entsprechenden Fall u.U. die Suche nach Fördermöglichkeiten erschweren, da hier Restaurierungsförderprojekte und Programme der Denkmalschutzstiftungen ggf. nicht greifen.

Eine möglicherweise irgendwann anstehende Sanierung der Langhäuser kann allerdings auch im Sinne der Experimentellen Archäologie als eine Fortsetzung der mit ihrer Errichtung begonnenen Langzeit-Experimente angesehen und als Forschungsprojekt ausgerichtet werden. Dadurch würden sich weitere Förderperspektiven ergeben.

5. Zukunftsstrategien

5.1. Drei potenzielle Entwicklungsszenarien

Für die zukünftige Entwicklung des AZH gibt es drei mögliche Szenarien. Sie hängen allerdings weniger von der bereits skizzierten inhaltlichen Entwicklung des AZH als vielmehr von der Position ab, die die Stadt Hitzacker (Elbe) zukünftig bezüglich des AZH einnehmen wird.

Die drei Entwicklungsszenarien, die in ähnlicher Weise bereits in dem Konzept von Inspektour dargelegt wurden, sind hier an die aktuellen Rahmenbedingungen angepasst und in ihren Konsequenzen weiter ausformuliert worden:

- Beibehaltung des jetzigen Status Quo = Inspektour Szenario III bzw. II (siehe unten)
- Schließung des AZH = Inspektour Szenario I
- „Erweiterung“ des AZH im Sinne einer Verbesserung seines Angebotes = Inspektour Szenario IV

3 Szenarien

Inspektour hat fünf Szenarien in seinem Konzept entwickelt, von denen es abschließend zwei Szenarien zur Entscheidung empfohlen hat¹³³. Die Beibehaltung des damaligen Status Quo (Szenario III) lehnte das Konzept grundsätzlich ab, weil es eine Optimierung des AZH für unumgänglich hielt¹³⁴. Szenario V, die große Erweiterung, ist aus Kostengründen heute nicht mehr im Gespräch.

5.1.1. Beibehaltung des Status Quo

Szenario III von Inspektour sieht eine Beibehaltung des – damaligen – Status Quo vor, während die Firma für ihr Szenario II¹³⁵ von einer Reduzierung des Angebotes spricht, indem das Angebotsspektrum und die Öffnungszeiten des AZH drastisch eingeschränkt werden. Investitionen erfolgen nur bei absoluter Notwendigkeit. Einsparungen ergeben sich durch die Minimierung des Personalbedarfs.

**Status Quo
= Reduzierung**

Inzwischen entspricht jedoch dieses Szenario II dem Status Quo des AZH, da sich die Lage des AZH seit Erstellung des Konzeptes deutlich verschlechtert hat. Durch die

¹³³ Inspektour 2012, S. 103 und S. 153.

¹³⁴ Inspektour 2012, S. 103; auch bei Szenario III ist wie bei I und II mit sinkenden Einnahmen aufgrund sinkender Besuchszahlen und dadurch steigenden Defiziten zu rechnen: ebd. S. 100.

¹³⁵ Inspektour 2012, S. 70 und S. 100.

Deckelung des städtischen Zuschusses hat bereits eine Reduzierung des Angebots – zunächst im Personalbereich und in den Öffnungszeiten – eingesetzt.

Für diese Situation prognostiziert Inspektour sinkende Einnahmen, da sich die Besuchszahlen mit 7.500 Besuchen pro Jahr etwa halbieren und eine weiter sinkende Tendenz haben werden. Auch die wirtschaftliche Entwicklung wird als sinkend eingeschätzt. Ein deutlicher Zuschussbedarf bleibt bestehen¹³⁶.

Sollte die Situation in der jetzigen Form zukünftig fortbestehen, wird sich das Museum in dem von Inspektour dargestellten Sinne weiterentwickeln: Da die finanziellen Mittel für eine Fortsetzung der personellen Betreuung des AZH im bisherigen Umfang fehlen, wird die Attraktivität des Museums durch Mängel in der Pflege und Instandhaltung der Anlage und durch eine Reduzierung der Vermittlungsangebote weiter abnehmen. Dies wird zu einem Rückgang der Besuchszahlen und damit zu geringeren Einnahmen führen.

Folgen

Der Etat des Museums wird dadurch kontinuierlich sinken, da eine Erhöhung des kommunalen Zuschusses nicht vorgesehen ist. Die verbleibenden Mittel werden im Wesentlichen in die Aufrechterhaltung des Betriebes investiert werden. Auch die Motivation der bisher sehr engagierten MitarbeiterInnen des AZH wird unter dieser Situation leiden, was sich letztlich ebenfalls auf die Qualität des Angebots auswirken muss. Das Museum begibt sich auf diese Weise in eine Abwärtsbewegung, die mit der völligen Marginalisierung der Einrichtung – mit einer nur noch auf Anfrage erfolgenden Öffnung – oder sogar mit seiner Schließung enden wird.

Marginalisierung

Da das AZH zu den großen musealen Einrichtungen in der Region gehört und gerade für bestimmte Zielgruppen, wie Schulklassen, Gruppen, Familien, ein wichtiger Anziehungspunkt ist, führt der Abbau und letztlich der Wegfall eines solchen Angebots zu einer deutlichen Reduzierung der Vielfalt des kulturellen und touristischen Angebots in der Region.

Dies bedeutet nicht nur den Verlust eines Alleinstellungsmerkmals für die überregionale Vermarktung. Eine solche Marginalisierung des AZH, das zurzeit jährlich 14.000 BesucherInnen verzeichnet, würde sich auch auf die Gästezahlen in Hitzacker und auf die Aufenthaltsdauer der TouristInnen vor Ort negativ auswirken. Von sinkenden Zahlen und einer verkürzten Aufenthaltsdauer sind aber unmittelbar die touristischen LeistungsträgerInnen vor Ort, die Jugendherberge¹³⁷, die Hotellerie, die Gastronomie und die Geschäfte in der Innenstadt betroffen. Weniger Gäste, die kürzere Zeit verweilen, bedeuten sinkende Umsatzzahlen, die sich für die Stadt Hitzacker (Elbe) in sinkenden Steuereinnahmen auswirken.

Regionale Auswirkungen

¹³⁶ Inspektour 2012, S. 100 setzt das Defizit zwischen Einnahmen und Ausgaben mit gut 46.000,- Euro an.

¹³⁷ Nach Angaben des AZH gingen in den letzten Jahren ca. 30 % der Einnahmen der Jugendherberge auf die Kooperation mit dem AZH zurück, wodurch die JH über die „Belegungsquote“ kam, die ein Haus haben muss, um nicht vom Landesverband geschlossen zu werden.

5.1.2. Schließung

Als zweites Szenario ist eine unmittelbare Schließung des AZH denkbar. Eine Schließung hätte jedoch nicht nur die bereits beschriebenen negativen Folgen für den lokalen und regionalen Tourismus, sondern wäre auch mit weiteren Nachteilen verbunden. Zum einen führt sie zu dem Verlust der verbliebenen Arbeitsplätze. Zum anderen entfällt damit eine Möglichkeit, zusätzliche Gelder in Form von extern eingeworbenen Fördermitteln in die Region zu holen. Immerhin flossen zwischen 2006 und 2012 über 450.000,- Euro durch Projektaktivitäten des AZH in die Stadt und die Region.

Nachteile

Auch für die einheimische Bevölkerung dürfte eine Schließung Folgen haben. Die Stadt und der Landkreis verlieren dadurch einen attraktiven Freizeit- und außerschulischen Lernort für die Familien, Kinder und Jugendlichen in der Region. Weiterhin entfällt damit ein attraktiver Praktikumsstandort für die allgemeinbildenden Schulen wie auch für die Berufs- und Erwachsenenbildung. Dies beeinträchtigt letztlich auch die Attraktivität der Region als Wohnort und Schulstandortes.

**Folgen für
den
Standort**

Darüber hinaus wäre aber auch eine Schließung des AZH mit Kosten für die Stadt Hitzacker (Elbe) verbunden, ohne dass dafür noch eine nennenswerte „Gegenleistung“ vorhanden wäre. Das Konzept von Inspektour¹³⁸ hat diese Kosten für das Szenario I – Rückbau der vorhandenen Gebäude und Schaffung einer reinen Parkanlage – dargelegt. Es setzt dafür 17.850,- Euro Investitionskosten (brutto) sowie jährliche Betriebskosten für die Verkehrssicherungspflicht, Instandhaltung und Pflege in Höhe von etwa 12.000,- Euro an.

Folgekosten

Darüber hinaus wäre die Stadt Hitzacker (Elbe) verpflichtet, die bisher gewährten Fördergelder anteilig zurückzuzahlen, da die Zweckbindung der Mittel nicht mehr gegeben wäre. Allein durch die Förderungen in den 1990er Jahren, für die z.T. Zweckbindungen bis zum Jahr 2021 bestehen, würden sich dadurch zum jetzigen Zeitpunkt Rückzahlungsforderungen in Höhe von gut 60.000,- Euro ergeben. Diese Kosten würden sich anteilig nach der Zahl der Betreiberjahre auf die Stadt Hitzacker (Elbe) und den Landkreis Lüchow-Dannenberg aufteilen¹³⁹.

**Rück-
zahlungen**

Weitere 20.000,- Euro müssten aus Förderungen der letzten Jahre zurückgezahlt werden. 2014 erhielt das AZH außerdem Förderungen in Höhe von rund 143.000,- Euro zur Erweiterung und Modernisierung seines Servicegebäudes sowie für den Bau einer Fahrradstation im AZH.

¹³⁸ Inspektour 2012, S. 69 und S. 99 f.

¹³⁹ Vereinbarung zur Regelung der Weiterführung des Betriebes des Archäologischen Zentrums Hitzacker (AZH) §1.

5.1.3. Weiterentwicklung

Die dritte Möglichkeit ist eine „Erweiterung“ des AZH im Sinne einer inhaltlichen Verbesserung seines Angebotes. Dieses Entwicklungsszenario lässt sich mit Szenario IV des Inspektour-Konzeptes vergleichen¹⁴⁰. Szenario IV geht von einer kleinen räumlichen Erweiterung des AZH aus. Zum Zeitpunkt des Konzeptes war dabei noch an den Bau eines slawischen Dorfes gedacht. Dies sollte mit gleichbleibenden Öffnungszeiten und einer Anpassung des Personalbedarfs, vor allem im Bereich eines professionellen Marketings, erfolgen. Bei diesem Szenario werden die Einnahmen durch einen Anstieg der Besuchszahlen, der sich bei einer regelmäßigen Reattraktivierung fortsetzen kann, ebenfalls steigen. Allerdings stehen den Einnahmen auch höhere Ausgaben gegenüber, sodass der Zuschussbedarf auch hier bestehen bleibt¹⁴¹.

Eine „Erweiterung“ im Sinne der vorliegenden Studie würde jedoch nicht durch eine räumliche Vergrößerung, sondern durch eine inhaltliche Aufwertung und Qualitätssteigerung des Angebotes erfolgen. Darüber hinaus sollte diese Entwicklungsstrategie auch weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Einnahmensituation und zum Ausbau der personellen Situation durch neue Beschäftigungsmodelle umfassen. Durch eine Steigerung der inhaltlichen Attraktivität und eine gleichzeitige Imageverbesserung könnten weitere Förderungen akquiriert werden. Auf diese Weise sollte sich die wirtschaftliche Entwicklung dieses Szenarios insgesamt besser darstellen, als dies von Inspektour für Szenario IV prognostiziert wurde¹⁴². Durch das Zusammenwirken dieser verschiedenen Faktoren – Attraktivität, Image, Personalgewinnung – ließe sich eine Aufwärtsentwicklung für das Museum in Gang setzen.

**Inhaltliche
Entwicklung**

¹⁴⁰ Inspektour 2012, S. 72 f. und S. 100

¹⁴¹ Inspektour 2012, S. 100 setzt das Defizit zwischen Einnahmen und Ausgaben mit gut 95.000,- Euro sehr hoch an, was aber im Wesentlichen auf die angedachte personelle Erweiterung im Bereich Marketing zurückzuführen sein dürfte.

¹⁴² Vgl. Inspektour 2012, S. 153 f., das sowohl das BesucherInnenpotenzial als auch die Möglichkeiten für personelle Einsparungen für begrenzt hält und daher die Akquirierung weiterer einmaliger und dauerhafter Zuschüsse und Fördermittel empfiehlt.

5.1.4. Bewertung

Für eine Bewertung der drei Entwicklungsszenarien sind zum einen die Ziele der Stadt Hitzacker (Elbe) und zum anderen die Frage nach dem Nutzen für die Region und nach der Nachhaltigkeit der eingesetzten Gelder heranzuziehen.

Inspektour¹⁴³ gelangt in seinem Konzept zu dem Ergebnis, dass die Entscheidung zugunsten einer Reduzierung des AZH zu treffen ist, wenn die Finanzen als wesentliches Entscheidungskriterium herangezogen werden sollten. Die Gespräche im Rahmen der vorliegenden Studie ergaben tatsächlich, dass die Stadt Hitzacker (Elbe) als Trägerin des AZH in Hinblick auf das Museum zurzeit außer der finanziellen Konsolidierung des städtischen Haushalts keine anderen Ziele verfolgt. Der derzeit eingeschlagene Weg ist insofern aus Sicht der Stadt konsequent. Es ist jedoch zu fragen, ob eine solche Entwicklung langfristig im Interesse der Stadt Hitzacker (Elbe) und der gesamten Region liegen kann.

**Ziele der
Stadt**

Die Beibehaltung des Status Quo, die faktisch einem schleichenden Abbau des AZH gleichkäme, hätte trotz des fortgesetzten Zuschussbedarfs einen deutlich geringeren Nutzen des Museums für die Stadt und die Region zur Folge. Die finanzielle Entlastung des städtischen Haushaltes würde letztlich nur dazu führen, dass mit den dann noch eingesetzten Mitteln eine deutlich schlechtere Wirkung erzielt würde. Eine nachhaltige Verwendung der kommunalen Mittel wäre damit nicht mehr gegeben.

**Nutzen für
die Region?**

Auch die Schließung des AZH führt aufgrund der damit verbundenen Kosten zunächst eher zu einer höheren finanziellen Belastung der Stadt. Die Reduzierung der Betriebskosten würde sich erst mittel- bis langfristig auf den städtischen Haushalt auswirken. Allerdings wäre auch bei diesem Szenario die nachhaltige Wirkung der eingesetzten öffentlichen Mittel eher gering einzuschätzen.

Stellt man bei der Entscheidung für eine zukünftige Entwicklungsstrategie jedoch die Ausstrahlungskraft des Museums und den kulturellen und touristischen Nutzen für die Region in den Vordergrund, kann die Entscheidung nur für eine kleine „Erweiterung“ im Sinne einer Verbesserung des inhaltlichen Angebots erfolgen¹⁴⁴. Dieses Szenario stellt die einzige Entwicklungsstrategie dar, die eine nachhaltige Wirkung der eingesetzten Finanzmittel für die Stadt und die Region verspricht. Eine erneute Steigerung der Attraktivität kann zudem dazu beitragen, neue FörderInnen und weitere finanzielle Unterstützungen für das AZH zu akquirieren.

**Nachhaltig-
keit**

Insgesamt wird deutlich, dass Stagnation zum Abbau der vorhandenen Ressourcen, Qualitäten und Potenziale führt. Die Erhaltung des AZH setzt daher eine zukunftsfähige Weiterentwicklung der Einrichtung voraus und ist nur durch qualitätsfördernde

**Weiterent-
wicklung statt
Stagnation**

¹⁴³ Inspektour 2012, S. 103 und S. 153.

¹⁴⁴ So auch Inspektour 2012, S. 103 und S. 153.

Veränderungen und Innovationen möglich. Die vorliegende Studie zeigt dabei, dass Weiterentwicklungen und Innovationen im Museumsbereich nicht zwangsläufig mit einer inhaltlichen, räumlichen oder personellen Erweiterung verbunden sein müssen. Innovation kann auch durch die Veränderung des Vorhandenen entstehen und ebenfalls zu einer Steigerung der Attraktivität führen.

5.1.5. Die kurz-, mittel- und langfristige Perspektive

Kurzfristig wird sich keine rasche Änderung im Status Quo des AZH ergeben. In den nächsten 1–2 Jahren wird das AZH über deutlich weniger Finanzmittel und Personal verfügen. In dieser Zeit muss sich das AZH auf wesentliche Arbeiten, vor allem im Bereich der Vermittlung konzentrieren und andere Aufgabenfelder dafür zunächst zurückzustellen. Gegebenenfalls kann es auch notwendig werden, im Bereich der Vermittlung Kapazitäten einzusparen und nicht allen Gruppen- und Veranstaltungsanfragen nachzukommen. Allerdings sollte diese reduzierte Einsatzfähigkeit des Museums nicht gegenüber den BesucherInnen kommuniziert werden, damit das Haus nicht den Ruf einer im Niedergang begriffenen Einrichtung bekommt.

Kurzfristig

Durch dieses Vorgehen sollten Freiräume für die MitarbeiterInnen geschaffen werden, um das inhaltliche Profil auszuarbeiten und neue Projektideen zu entwickeln. Insgesamt darf es sich hierbei nur um eine Übergangsphase handeln, wenn dadurch nicht die oben skizzierte Abwärtsentwicklung in Gang gesetzt werden soll. Daher sollte in dieser Phase auch mit weiteren Maßnahmen begonnen werden, um die inhaltlichen und organisatorischen Ressourcen des AZH wieder zu stärken:

- Profilschärfung
- Übertragung in die Außendarstellung
- Erste Überarbeitung der Vermittlungsangebote
- Aufbau von Kooperationen zur Stärkung der Personalstruktur
- Imageverbesserung

Maßnahmen

Dieses kurzfristige Vorgehen bedeutet jedoch nicht, dass die reduzierten Aufgabenbereiche grundsätzlich aufgegeben werden sollen. Wir empfehlen, mittelfristig – in 7–10 Jahren – eine Neubewertung der Situation und der sich bis dahin abzeichnenden Entwicklung des AZH vorzunehmen, um auf dieser Grundlage zu entscheiden, welche Arbeitsbereiche mittel- bis langfristig bestehen bleiben bzw. wieder aufgegriffen werden sollen.

Mittelfristig

Mittelfristig müssen auch der Etat und der Personalbestand des AZH durch mehr Einnahmen und Synergieeffekte mit KooperationspartnerInnen wieder steigen, um ne-

ben der weiteren Attraktivitätssteigerung auch die in der Übergangsphase vernachlässigten Aufgaben, z.B. bei der Instandhaltung, aufarbeiten zu können.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass sich mittelfristig in der Stadt und in der Region ein Verständnis für die regionale Verantwortung für das AZH entwickelt. Hier müssen die Maßnahmen zur Imageverbesserung greifen, um den Rückhalt in der Region und in der Bevölkerung zu verbessern. Ziel ist es, mittel- bis langfristig eine andere Zuschuss- und Fördersituation für das AZH zu schaffen, um den Erhalt der Einrichtung langfristig sichern zu können.

Langfristig sollte das Ziel verfolgt werden, die Trägerschaft und Verantwortung für das AZH entsprechend seiner regionalen Bedeutung auf mehrere Träger zu verteilen.

Langfristig

5.2. Festlegung der prioritären Entwicklungsziele und Maßnahmen

Die in der vorliegenden Studie aufgezeigten Entwicklungspotenziale decken weite Bereiche der musealen Arbeit ab. Mit Blick auf die finanziellen und personellen Kapazitäten des AZH ist es aber weder effizient noch effektiv, in allen Bereichen gleichzeitig mit Maßnahmen anzusetzen. Zur optimalen Nutzung der vorhandenen Möglichkeiten müssen daher Prioritäten gesetzt werden. Diese orientieren sich an der hier vorgeschlagene Konkretisierung des inhaltlichen Profils des AZH.

**Prioritäten-
setzung**

Das zukünftige Profil sieht eine weitere Ausgestaltung des AZH zu einem attraktiven und auf Qualität bedachten Bildungs- und Vermittlungsort vor. Nachdem das Profil auf diese Weise definiert wurde, muss es das Hauptziel der zukünftigen Entwicklung sein, das neu definierte Profil durch konkrete Maßnahmen – vor allem im Bereich der Vermittlung – zu stärken und nach außen zu verdeutlichen. Die zentralen Ziele des AZH sind dabei, ein auf diesem Profil basierendes positives Image und Rückhalt in der Region zu gewinnen, eine über die Region ausstrahlende Attraktivität zu entwickeln und mehr BesucherInnen anzusprechen.

Basis: Profil

Als wichtigste Handlungsfelder, um diese Ziele zu erreichen, haben sich die Verbesserung der inhaltlichen Vermittlung und der Außendarstellung herauskristallisiert.

**Inhaltliche
Ziele**

Neben diesen inhaltlichen Zielen hat die Untersuchung auch Ziele auf der formalen Ebene herausarbeiten können. Um den Erhalt des Museums langfristig zu sichern, muss zum einen die finanzielle Situation des Hauses stabilisiert werden. Dafür sind eine Steigerung der Einnahmen und die Stabilisierung des Personalbestandes durch Kooperationen und Synergieeffekte mit anderen Institutionen anzustreben. Zum anderen benötigt das AZH mehr Rückhalt in der Region, der durch eine Imageverbesserung und die Gewinnung von Stakeholdern geschaffen werden soll.

**Formale
Ziele**

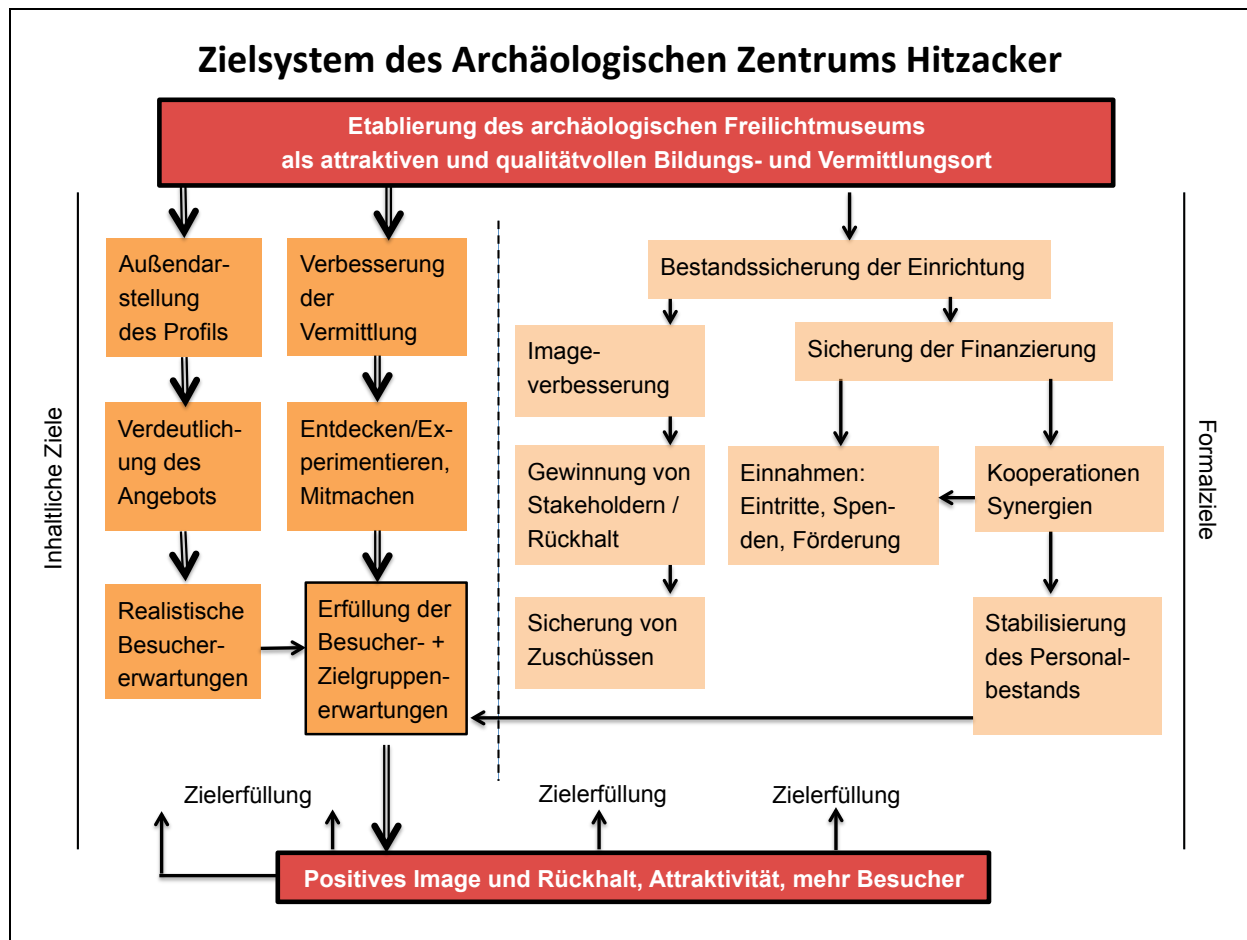
Die zentralen Handlungsfelder für das AZH sind also:

**Handlungs-
felder**

- Verbesserung der inhaltlichen Vermittlung auf der Basis des geschärften Profils
- Verbesserung der Außendarstellung auf der Basis des Profils zur besseren Vermarktung und Erschließung neuer Zielgruppen bzw. BesucherInnenpotenziale
- Imageverbesserung zur Verankerung in der Region
- Verbesserung der Finanz- und Personalsituation

Das Zielsystem des AZH stellt sich somit folgendermaßen dar:

Zielsystem



Die in der Studie dargestellten Entwicklungsmöglichkeiten in den genannten Handlungsfeldern sind dabei in kurzfristige und mittelfristige Maßnahmen zu differenzieren. Als vorrangig sind Maßnahmen anzusehen, die relativ schnell und mit einem überschaubaren zusätzlichen Aufwand umzusetzen sind und dadurch in einem absehbaren Zeitraum zu ersten Veränderungen und Wirkungen führen werden.

Darüber hinaus haben die Maßnahmen zur Gewinnung zusätzlicher Personalkapazitäten eine hohe Priorität. Ziel ist es, dadurch die Museumsleitung zu entlasten und Freiräume zur Umsetzung der weiteren Maßnahmen zu schaffen.

Durch die einzelnen Maßnahmen wird das neue Profil sukzessive umgesetzt, sodass es möglich ist, in Zwischenbewertungen die bis dahin erzielten Wirkungen mit den geplanten Zielen abzugleichen. Dadurch kann bei Bedarf bei der weiteren Ausarbeitung des Profils und bei der Umsetzung weiterer Maßnahmen noch einmal nachgesteuert werden.

Maßnahmen

**Hohe
Priorität**

Aus den genannten Überlegungen heraus ergeben sich für das AZH folgende Prioritäten bei der Umsetzung der genannten Maßnahmen:

Aufgaben AZH

	Vermittlung	Außendarstellung	Imageverbesserung	Personalsituation / Einnahmen
Kurzfristig	• Ausarbeitung Profil und Selbstverständnis • Didaktische Aufarbeitung der Schulangebote • Kurzprogramm für Radtouristen • Organisation „Museumstag“ für regionale Schulen • Fortsetzung Märkte	• Formulierung Leitaussagen, Botschaften • Überarbeitung Website: Inhalte, Service (u.a. für Lehrkräfte), Montagsöffnung • Darstellung auf fremden Websites • Überarbeitung Printmaterialien • Eintragung in Onlinedatenbanken	• Gewinnung von StakeholderInnen/MentorInnen • Schaffung Kuratorium • VIP-Veranstaltungen • Jahresrückblick	• Kooperation mit sozialen Einrichtungen: Personal, Fundraising-Knowhow, Einwerbung Projektmittel • Einwerbung Spenden, Projektmittel • Ausbau Ehrenamt, Suche eines/r KoordinatorIn • Studierende als PraktikantInnen
Mittelfristig	• Überarbeitung Mitmach-Stationen und Texte • Spielangebot auf Website • Szen. Führungen/Audio-Angebote • Schaffung Experimentierstationen • Visuelle „Belebung“ von Gelände und Häusern • Präsentation Brandruine, Ausgrabung	• Besucherfreundliche Gestaltung des Geländes • KinderFerienLand Niedersachsen • Kontakt zu touristischen AnbieterInnen • Gestaltung der Eingangssituation	• Kontinuierliche Kontaktpflege	• PatInnen für Mitmach- und Experimentierstationen • Steigerung der BesucherInnenzahlen durch die genannten Maßnahmen

Bei der Umsetzung der Maßnahmen ist zu beachten, dass einzelne Maßnahmen eng miteinander zusammenhängen und daher auch zusammen umzusetzen sind. Die sich daraus ergebende Vielzahl der Maßnahmen lässt sich jedoch mit dem derzeitigen Personalbestand nicht bewältigen, zumal die wesentlichen konzeptionellen und inhaltlichen Überlegungen und Planungen allein durch die Museumsleiterin erfolgen können. Um diese Aufgaben leisten zu können, muss die Museumsleiterin daher in anderen Arbeitsbereichen entlastet werden bzw. wird sie andere Tätigkeitbereiche vernachlässigen müssen, wenn eine solche Entlastung nicht erfolgen sollte.

Entlastung Museums- leiterin



5.3. Verantwortung der Stadt Hitzacker (Elbe) und der Region

Bisher wird das AZH von Seiten der Stadt Hitzacker (Elbe) und der Samtgemeinde Elbtalaue vor allem durch Zuschüsse und durch Unterstützung im Verwaltungsbereich – gegen Zahlung einer Pauschale – gefördert.

Neben der finanziellen Förderung gibt es jedoch in den folgenden zentralen Handlungsfeldern Möglichkeiten, wie die Stadt Hitzacker (Elbe), die Samtgemeinde Elbtalaue und auch der Landkreis Lüchow-Dannenberg das AZH in seiner Arbeit fördern und unterstützen können:

- Verbesserung der Außendarstellung
- Imageverbesserung – Verankerung in der Region
- Verbesserung der Rahmenbedingungen – Trägerschaft und Verantwortung

**Unterstüt-
zung**

**Handlungs-
felder**

Verbesserung der Außendarstellung

Verbesserung der Wahrnehmbarkeit

Die Ausschilderung des AZH in der Region und selbst innerhalb der Stadt Hitzacker (Elbe) entspricht nicht der Bedeutung und den Besuchszahlen des AZH. Hier sollte z.B. in der Altstadt von Hitzacker und auf dem angrenzenden Parkplatz für Wohnmobile Abhilfe geschaffen werden.

Darüber hinaus sollte das AZH landkreisweit mit Bannern und Hinweisschildern präsent sein. Ein Best-Practice-Beispiel ist die Kunsthalle Emden, für die z.B. auf allen Bahnhöfen in Ostfriesland geworben wird. Da das AZH keinen Werbeetat hat, sollten die Samtgemeinde und der Landkreis prüfen, inwieweit Werbebanner kostenlos im öffentlichen Raum oder an und in öffentlichen Gebäuden platziert werden könnten.

Verbesserung der touristischen Vermarktung und Unterstützung

Im Bereich der überregionalen Bewerbung des AZH verfügt der Landkreis durch die Elbtalaue-Wendland-Touristik GmbH (EWT) über eine Möglichkeit, das Museum stärker als bisher zu unterstützen. Eine solche professionelle Unterstützung ist vor allem für eine gezielte Ansprache von potenziellen Zielgruppen in Hamburg und Lüneburg – TagestouristInnen und Familien – notwendig. Auch die gezielte Ansprache von Busunternehmen und die Entwicklung von Komplettangeboten durch Kooperationen mit anderen touristischen

AnbieterInnen sind nur auf dieser Ebene möglich. Schließlich sollte auch die neue Fahrradstation im AZH in der regionalen Tourismuswerbung berücksichtigt werden.

Imageverbesserung – Verankerung in der Region

Anerkennung

Mit dem neuen Profil eines attraktiven und qualitätvollen Bildungs- und Vermittlungsortes leistet das AZH einen wichtigen Beitrag im Bereich der kulturellen Bildung und nimmt damit unter den regionalen Museen eine eigenständige und besondere Position ein. Indem die Stadt Hitzacker (Elbe) die Bedeutung des AZH anerkennt und offensiv nach außen vertritt kann sie einen großen Beitrag zur Imageverbesserung und stärkeren Verankerung der Einrichtung in der Region beitragen.

Verbesserung der Rahmenbedingungen – Trägerschaft und Verantwortung

Zusammenführung aller (potenziellen) Partnerinstitutionen

Um die Rahmenbedingungen für das AZH grundlegend zu verbessern und zur Vorbereitung weiterer Einzelmaßnahmen sollte recht bald im Anschluss an diese Studie eine Sitzung mit allen UnterstützerInnen und potenziellen Partnerinstitutionen erfolgen, in der die neue Ausrichtung und die zukünftige Entwicklung des AZH vorgestellt und für eine ideelle und ggf. auch finanzielle Unterstützung geworben werden. In den Kreis der UnterstützerInnen und potenziellen PartnerInnen sollten dabei folgende Institutionen einbezogen werden:

- Stadt Hitzacker (Elbe)
- Samtgemeinde Elbtalaue
- Landkreis Lüchow-Dannenberg
- Sparkasse Uelzen Lüchow-Dannenberg
- Raiffeisen-Volksbank Osterburg-Lüchow-Dannenberg eG
- Sozial- und Wohlfahrtseinrichtungen
- Lüneburgischer Landschaftsverband
- Förderverein des AZH
- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur
- Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V.
- WirtschaftsvertreterInnen aus der Region / Rotary Club / Lions Club
- Elbtalaue Wendland Touristik GmbH
- Metropolregion Hamburg

- Landesbauftragte für regionale Landesentwicklung Lüneburg
- Wirtschaftsförderung Lüchow-Dannenberg

***Ansprache weiterer potenzieller ZuschussgeberInnen und Partnerinstitutionen –
Gründung einer Bürgerstiftung oder Genossenschaft***

Für die zukünftige Entwicklung des AZH ist es entscheidend, dass sich die Stadt Hitzacker (Elbe) zu dem Museum bekennt und es nicht nur finanziell, sondern auch ideell unterstützt und seine Bedeutung für die Region landkreisweit kommuniziert. Denn das AZH allein kann die dringend erforderliche Imageverbesserung und Aufwertung der Einrichtung nicht erreichen. Aufgabe der Stadt Hitzacker (Elbe) ist es daher, über ein erstes Treffen hinaus aktiv und kontinuierlich im Gespräch mit weiteren potenziellen ZuschussgeberInnen und Partnerinstitutionen zu bleiben. Ohne eine solche öffentliche Anerkennung und Unterstützung des AZH wird es kaum möglich sein, weitere UnterstützerInnen und PartnerInnen zu finden.

Während das AZH die interne, inhaltliche Weiterentwicklung vorantreiben sollte, trägt die Stadt Hitzacker (Elbe) die Verantwortung dafür, auch geeignete äußere Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Einrichtung zukunftsfähig zu machen. In diesem Zusammenhang sollten mittelfristig auch die Möglichkeiten und das Interesse vor Ort und in der Region an der Gründung einer Bürgerstiftung oder einer Genossenschaft geprüft werden.

Bei der Umsetzung der genannten Maßnahmen, die in den Verantwortungsbereich der Stadt Hitzacker (Elbe) fallen, ergeben sich folgende Prioritäten:

**Aufgaben
der Stadt**

	Außendarstellung	Imageverbesserung	Verbesserung der Rahmenbedingungen – Trägerschaft und Verantwortung
Kurzfristig	• Ausschilderung des AZH in der Altstadt und auf Parkplatz für Wohnmobile • Unterstützung durch die regionalen TouristikerInnen bei Außendarstellung, Zielgruppenansprache, Werbung für Fahrradstation	• Anerkennung der Bedeutung des AZH • Kommunikation der Bedeutung in der Region	• Zusammenführung aller – potenziellen – Partnerinstitutionen • Ansprache weiterer potenzieller ZuschussgeberInnen und Partnerinstitutionen
Mittelfristig	• Banner und Hinweisschilder im regionalen öffentlichen Raum • Ausschilderung des AZH in der Region • Kontinuierliche Unterstützung durch die regionalen TouristikerInnen		• Kontinuierliche aktive Ansprache weiterer potenzieller PartnerInnen • Prüfung der Möglichkeiten und des Interesses an der Gründung einer Bürgerstiftung oder Genossenschaft

6. Kostenabschätzung

6.1. Investitions- und Folgekosten

Die empfohlenen Maßnahmen sind nur zum Teil mit Investitionskosten verbunden. Viele Maßnahmen erfordern vor allem personellen Aufwand und fallen weitgehend in den Aufgabenbereich der Museumsleitung.

Die Museumsleiterin kann diese Maßnahmen aber nur umsetzen, wenn sie einen Teil ihrer Aufgaben zumindest zeitweise an andere MitarbeiterInnen delegieren kann. Die Gewinnung zusätzlicher Personalkapazitäten ist daher eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung der weiteren Maßnahmen. Die Initiierung eines Kooperationsprojektes im sozialen Bereich bietet die Möglichkeit, Fördergelder für die Anschubfinanzierung zu beantragen und in diesem Rahmen auch Personalmittel für die Konzeption, Entwicklung und Betreuung der Pilotphase eines solchen Projektes einzuplanen.

**Personeller
Aufwand**

Auch für die Investitionskosten zur Umgestaltung des Geländes und zur Verbesserung der Vermittlungsarbeit lassen sich Projektmittel einwerben. Hier gilt es vor allem, den erforderlichen Eigenanteil bereitzustellen.

Eigenanteil

Maßnahme	Kostenfaktoren/ Unterstützung/ Synergien	Geschätzte Investitionskosten	Geschätzte Folgekosten
Verbesserung der Vermittlung			
Ausarbeitung Profil und Selbstverständnis	Interner Personalaufwand	---	---
Didaktische Aufarbeitung Schulangebote	Interner Personalaufwand Fahrtkosten bei Kooperation mit Universitäten: Lehrkraft mit Anrechnungsstunden Gestaltung und Druck des Programms	--- --- 400,- Euro --- 1.500,- Euro	regelmäßiger Nachdruck
Kurzprogramm für Radtouristen	Interner Personalaufwand	---	---
Organisation „Museumstag“ für regionale Schulen	Interner Personalaufwand Unterstützung Förderverein Bustransfer	--- --- 8.000,- Euro (für mehrere Partnermuseen)	jährliche Wiederholung
Fortsetzung Märkte	Förderverein	Umsetzung im Rahmen des bisherigen Haushalts	

Maßnahme	Kostenfaktoren/ Unterstützung/ Synergien	Geschätzte Investitionskosten	Geschätzte Folgekosten
Überarbeitung Mitmach-Stationen und Texte	Konzeption, Gestaltung, Texterarbeitung Bau Textständer Bauliche Umsetzung der Station	Je Station: • 2.000,- Euro • Personal: Ehrenamt/Kooperation	Instandhaltung im Rahmen des bisherigen Haushalts, ggf. durch PatInnen finanzierbar
Spielangebot auf Website	Konzeption, Gestaltung, Texterarbeitung Programmierung Ggf. Printversion	1.000,- Euro 500,- Euro 500,- Euro	Ggf. Nachdruck der Printversion
Audioguide	Erarbeitung und Einspielung von Texten Einspielung anderer Texte / Musik Ggf. Gema-Gebühren Ggf. Anschaffung Audiogeräte	4.500,- Euro 2.500,- Euro z.Zt. nicht kalkulierbar 14.000,- Euro	Entfällt ggf. bei Leihgeräten
Alternativ: Audioangebot über Apps und QR-Codes	Alternativ: App-Entwicklung Erstellung QR-Codes	12.000,- Euro 700,- Euro	---
Alternativ: szenische Führungen	Interner Personalbedarf für Erarbeitung von Führungskonzepten und Schulung von MitarbeiterInnen Ausstattung („zeitgemäße“ Kleidung etc.)	--- 700,- Euro pro Person	Entgelte für die Führungskräfte
Schaffung Experimentierstationen	Container (4 Stück): • Anschaffung u. äußere Gestaltung • Umsetzung Innenausstattung • Didaktische und gestalterische Konzeption	Je Container: • 9.000,- Euro • 15.000,- Euro • 3.000,- Euro	Instandhaltung: insges. 1.000,- Euro/Jahr, Betrieb: 1.000,- Euro/Jahr, ggf. durch PatInnen finanzierbar
Visuelle „Belebung“ von Gelände und Häusern	Hängt von Aufwand und Umfang der Maßnahmen ab	Zum jetzigen Zeitpunkt nicht kalkulierbar	Instandhaltung: hängt von den getroffenen Maßnahmen ab
Szenarien/Kulissen zur Präsentation von Brandruine und Ausgrabung	Hängt von Aufwand und Umfang der Maßnahmen ab	Zum jetzigen Zeitpunkt nicht kalkulierbar	Instandhaltung: hängt von den getroffenen Maßnahmen ab
Verbesserung der Außendarstellung			
Formulierung Leitaussagen, Botschaften	Interner Personalaufwand	---	---
Überarbeitung Website: Inhalte, Service (u.a. für Lehrkräfte), Montagsöffnung	Interner Personalaufwand Ggf. Programmierung	--- 1.000,- Euro	---

Maßnahme	Kostenfaktoren/ Unterstützung/ Synergien	Geschätzte Investitionskosten	Geschätzte Folgekosten
Darstellung auf fremden Websites	Interner Personalaufwand	---	---
Überarbeitung Printmaterialien	Interner Personalaufwand	Umsetzung im Rahmen des bisherigen Haushalts	
Eintragung in Online-datenbanken	Interner Personalaufwand	---	---
Besucherfreundliche Gestaltung des Geländes	Schaffung von Ruhezonen mit Bänken und Tischen: Material Orientierungssystem Personalaufwand	8.000,- Euro 5.000,- Euro Ehrenamt/Kooperationen	Instandhaltung: 800,- Euro/Jahr
KinderFerienLand Niedersachsen	Zertifizierungs- und Lizenzgebühr Ggf. kindgerechte Orientierungshilfen Ggf. Nachrüstung Sanitäreinrichtungen Erfüllung der Anforderung erfolgt überwiegend bereits im Rahmen anderer Maßnahmen	175,- Euro 500,- Euro 1.000,- Euro	55,- Euro alle 3 Jahre
Kontakt zu touristischen AnbieterInnen	Interner Personalaufwand Druck von Printmaterialien	---	---
Gestaltung der Eingangssituation	Neugestaltung Beschilderung Neugestaltung Tor Neugestaltung Schaukasten Personalaufwand	700,- 500,- 200,- Ehrenamt/ Kooperationen	Instandhaltung: 150,- Euro/Jahr
Imageverbesserung			
Gewinnung von StakeholderInnen	Interner Personalaufwand	---	---
Schaffung Kuratorium	Interner Personalaufwand	---	---
VIP-Veranstaltungen	Abhängig vom Programmaufwand	Zum jetzigen Zeitpunkt nicht kalkulierbar	regelmäßige Wiederholung
Jahresrückblick	Interner Personalaufwand Grafische Gestaltung, Druck, ggf. Versandkosten	---	jährliche Wiederholung
Kontinuierliche Kontaktpflege	Interner Personalaufwand	---	---

Maßnahme	Kostenfaktoren/ Unterstützung/ Synergien	Geschätzte Investitionskosten	Geschätzte Folgekosten
Verbesserung Personalsituation / Einnahmen			
Kooperation mit sozialen Einrichtungen: Personal, Fundraising-Knowhow, Einwerbung Projekt-mittel	Interner Personalaufwand zur Konzeption von Projekten und zur Kontaktpflege Personalkosten für MitarbeiterInnen im Bereich der beruflichen Rehabilitation Interner Personalaufwand zur Betreuung / weitere Betreuungskosten Interner Personalaufwand zur Beantragung von Projektmitteln Eigenanteil an Projektmitteln	--- --- --- --- Zum jetzigen Zeitpunkt nicht kalkulierbar	--- Je MitarbeiterIn in Vollzeit: 500,- Euro/Monat¹⁴⁵ Abhängig von Anzahl und Anforderungen der MitarbeiterInnen --- ---
Einwerbung Spenden, Projektmittel	Personalaufwand Konzeption von Projekten Eigenanteil an Projektmitteln	Hängt von Aufwand und Umfang der Projekte ab	Hängt von der Art der Projekte ab
Ausbau Ehrenamt, Suche eines/r KoordinatorIn	Interner Personalaufwand/Förderverein Schulungen für Ehrenamtliche	---	Kontinuierliche Betreuung 400,- Euro/Jahr
Studierende als PraktikantInnen	Anwerbung¹⁴⁶ Kostenlose Unterbringung	--- ---	Evtl. private Unterbringung über den Förderverein
PatInnen für Mitmach- und Experimentierstationen	Interner Personalaufwand/Förderverein/Kuratorium	---	Kontaktpflege

Die Betriebs- und Personalkosten des AZH, die zurzeit aufgrund des begrenzten städtischen Zuschusses reduziert werden, müssen zukünftig sicher auf den vorherigen Stand von jährlichen reinen Ausgaben in Höhe von 140–150.000,- Euro zurückkehren, um den Status Quo des Museums zu sichern. Die bisher für den Museumstechniker anfallenden Personalkosten könnten dabei zur Finanzierung von MitarbeiterInnen im Rahmen anderer Beschäftigungsmodelle genutzt werden. Dadurch erhöht sich die Anzahl der Mitarbeiterstunden, die vor allem für die personalintensive Pflege und

Zukünftige Betriebs- und Personalkosten

¹⁴⁵ 50% der Kosten für die Arbeitsleistungen können darüber hinaus auf die Ausgleichsabgabe nach § 140 SGB IX angerechnet werden.

¹⁴⁶ Pflichtpraktika, die im Rahmen eines Studiums verpflichtend geleistet werden müssen, sind vom gesetzlichen Mindestlohn ausgenommen. Das gilt auch für freiwillige Praktika, die nicht länger als drei Monate dauern, sofern sie studienbegleitend geleistet werden oder der Orientierung bei der Berufs- oder Studienwahl dienen: vgl. <http://www.uni-oldenburg.de/dezernat3/careerservice/links-tipps/mindestlohn-im-praktikum/>

Instandhaltung der Museumsanlage zur Verfügung stehen. Andere MuseumsmitarbeiterInnen werden dadurch entlastet und können ihre Kapazitäten u.a. zur Intensivierung der Vermittlungsarbeit einsetzen. Auch der vermehrte Einsatz ehrenamtlicher Kräfte sollte in diesem Sinne Wirkung zeigen.

6.2. Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen ergibt sich im Verhältnis der Investitions- und Folgekosten zu den zusätzlich zu erwartenden Mehreinnahmen.

Die empfohlenen Maßnahmen erfordern allerdings nur zum Teil Investitionskosten. Dort, wo Investitionskosten anfallen, wird es notwendig sein, für einzuwerbende Projektmittel eine entsprechende Gegenfinanzierung zu ermöglichen. Der Einsatz dieser Eigenmittel führt jedoch wiederum zu einer Einnahmensteigerung.

Potenzielle Mehreinnahmen ergeben sich zum Beispiel durch Eintritte, Eintrittsspenden und Shopperlöse. Der durchschnittliche Eintritt pro BesucherIn lag 2014 bei 3,98 Euro (siehe Kap. 4.2.2.). Der durchschnittliche Umsatz im Shop pro BesucherIn betrug 1,08 Euro (siehe Kap. 4.2.2.). Etwa 30% des Umsatzes können als mittlere Gewinnspanne angesetzt werden. Ausgehend von einer Steigerung der BesucherInnenzahl auf maximal 18–20.000 BesucherInnen pro Jahr (siehe Kap. 4.2.6.) lässt sich daher mit folgenden Mehreinnahmen rechnen:

**Investitions-
kosten**

**Mehr-
einnahmen**

Zusätzliche BesucherInnen gegen- über 2014 (14.000 BesucherInnen)	Durchschnittlicher Eintritt oder Spende pro BesucherIn	Zusätzliche Einnah- men
4.000	3,98 Euro	15.920,- Euro
6.000	3,98 Euro	23.880,- Euro

Eintritte

Zusätzliche BesucherIn- nen gegenüber 2014 (14.000 BesucherInnen)	Durchschnittlicher Um- satz im Museumsshop pro BesucherIn	Zusätzliche Ein- nahmen	Zusätzlicher Gewinn
4.000	1,08 Euro	4.320,- Euro	1.296,- Euro
6.000	1,08 Euro	6.480,- Euro	1.944,- Euro

Shoperlöse

Zusätzliche BesucherIn- nen gegenüber 2014 (14.000 BesucherInnen)	Zusätzliche Eintrittsein- nahmen	Zusätzlicher Ge- winn aus Shopver- käufen	Summe der zusätzlichen Einnahmen
4.000	15.920,- Euro	1.296,- Euro	17.216,- Euro
6.000	23.880,- Euro	1.944,- Euro	25.824,- Euro

**Summe
Mehrein-
nahmen**

Da sich die zum jetzigen Zeitpunkt abzusehenden Folgekosten in einem überschaubaren Rahmen bewegen, wird es mit diesen Mehreinnahmen möglich sein, die entstehenden Folgekosten aufzufangen.

Finanzierung Folgekosten

Die Steigerung der Attraktivität und der BesucherInnenzahlen wird darüber hinaus zur Folge haben, dass das AZH auch für SpenderInnen und SponsorInnen interessanter wird. Durch die Unterstützung und Vermittlung der Stakeholder und des Fördervereins sowie auf der Basis der angestrebten Kooperationen sollte es daher möglich sein, weitere Drittmittel oder auch Sachleistungen für das AZH zu akquirieren. In diesem Zusammenhang besteht dann auch die Chance, zur Reduzierung der Instandhaltungskosten langfristige Patenschaften für die Gebäude und Mitmach-Stationen aufzubauen.

Spenden Sponsoring

Insgesamt lassen sich die vorgeschlagenen Maßnahmen – soweit konkrete Zahlen vorliegen – mit Blick auf die zu erwartenden Folgekosten auch wirtschaftlich darstellen. Die kalkulierten Folgekosten werden durch die zu erwartenden Mehreinnahmen ausgeglichen. Die Investitionskosten einiger Projekte müssen dagegen über Drittmittel und Förderprogramme finanziert werden. Die dafür erforderlichen Eigenanteile sollten sich vor allem durch weitere Einnahmen im Bereich des Fundraising zumindest teilweise abdecken lassen.

Wirtschaftlichkeit

7. Anhang

7.1. Verschiedene Zielgruppen und ihre Anforderungen an ein Museum

Erwachsene EinzelbesucherInnen¹⁴⁷

Erwachsene lernen anders als Kinder und Jugendliche. Sie haben meist eine individuelle Art zu lernen entwickelt. Auch weichen ihr Vorwissen, ihr Erfahrungshorizont und ihre Interessen stark voneinander ab. Sie bevorzugen problemorientiertes und praxisbezogenes Lernen. Dabei wollen Erwachsene selbstbestimmt lernen und aktiv in die Lernprozesse einbezogen werden.

Um Lernanreize für Erwachsene zu schaffen, muss man von ihren spezifischen Bedürfnissen ausgehen. Hierzu wurden seit den 1970er Jahren verschiedene Lerntheorien entwickelt. Für die Vermittlung in Museen – und speziell in einem auf Entdecken des Lernen ausgerichteten Museum – eignet sich vor allem die Lerntheorie von David Kolb als Grundlage¹⁴⁸. Kolb geht davon aus, dass jeder Mensch einem von vier Lerntypen oder einer Kombination aus diesen vier Typen entspricht. Eine Berücksichtigung der verschiedenen Lerntypen in der Vermittlungsstrategie einer Ausstellung oder musealer Vermittlungsangebote kann demnach deren Vermittlungserfolg verbessern und dadurch die BesucherInnenzufriedenheit steigern.

Kolbs vier Lerntypen basieren auf unterschiedlichen Lernstilen, die sich darin unterscheiden, wie Erfahrungen gesammelt werden (Auffassung, Verständnis) und wie diese Erfahrungen verarbeitet werden (Umfang, Inhalt). Auf dieser Basis lassen sich folgende Lerntypen unterscheiden¹⁴⁹:

- Die „TräumerInnen“:

Sie sind kreativ Lernende und sind am besten im konkreten Erfahren und reflektierenden Beobachten, indem sie ihre Sinne primär zum Beobachten und Zuhören nutzen. Sie können konkrete Situationen aus verschiedenen Perspektiven betrachten und lernen eher durch Beobachten als durch Handeln. Sie sind einfallsreich und kreativ und gut im Entwickeln von Ideen.

Die „TräumerInnen“ möchten sich mit neuen Ideen beschäftigen. Sie suchen nach Informationen, die auf sozialer Interaktion basieren, und sammeln gern eine breite Auswahl an Informationen aus unterschiedlichen Perspektiven. Dabei sollte man ihre Vorstellungskraft und Phantasie, ihre Kreativität und ihr Gefühl ansprechen. Auch

¹⁴⁷ Zum Folgenden: Museen und Lebenslanges Lernen S. 21 ff.; Olthof.

¹⁴⁸ Zum Folgenden: Museen und Lebenslanges Lernen S. 23–30; Kolb 1984.

¹⁴⁹ Zum Folgenden: Museen und Lebenslanges Lernen S. 24–29; Grünewald Steiger 2008, S. 9 f.

Subjektivität, die persönlichen Meinungen anderer Menschen oder Farben und Beschaffenheit von Material spielen dabei eine Rolle.

- Die „MacherInnen“:

Ihre herausragenden Lernfähigkeiten sind das konkrete Erfahren und das aktive Experimentieren. Sie lernen über die Sinne und das Handeln. Ihre Stärken liegen im Ausführen von Aufgaben und darin sich in neuen Situationen selbst zu erproben. Sie zeichnen sich in Situationen aus, die interessante Möglichkeiten bieten, in denen es gilt, Risiken zu bestehen und zu agieren. Sie neigen dazu, Probleme mit einer intuitiven „Trail-and-Error-Methode“ zu lösen, und setzen dabei auf Unterstützung und Informationen anderer Menschen statt auf ihre eigenen analytischen Fähigkeiten.

Die „MacherInnen“ sollten in einer Art und Weise aktiv einbezogen werden, in der sie durch eigene Betätigung etwas erfahren. Für sie sind Hands-on-Erfahrungen geeignet. Eine Ausstellung sollte ihnen neue Erfahrungen, Teilnahmemöglichkeiten, Anreiz, Vielfalt, Wettbewerb und Risiko bieten. Sie sollte prägnant, sachlich, eindrucksvoll, intuitiv, aber auch auf die Lebenswirklichkeit bezogen sein, da die „MacherInnen“ gern nach dem weitergehenden Sinn der gemachten Erfahrung suchen.

- Die „EntscheiderInnen“:

Die vernunftorientiert lernenden „EntscheiderInnen“ verbinden abstrakte Begriffsbildung mit aktivem Experimentieren. Ihre Stärken liegen im Bereich des Problemlösens, des Entscheidens und der praktischen Umsetzung von Ideen. Sie wenden ihr Wissen zur Problemlösung an. Dabei sind sie wenig emotional, sondern bevorzugen die Auseinandersetzung mit technischen Aufgaben und Problemen anstatt mit sozialen und zwischenmenschlichen Fragestellungen.

„EntscheiderInnen“ werden durch Ausstellungen angesprochen, die funktional, effizient, stichhaltig und rational sind. Ihnen gefallen neue Theorien sowie Übersichtsdarstellungen und Modelle, an denen sie das neu erworbene Wissen testen können. Sie werden gern selbst aktiv, um vorgestellte Theorien in der Praxis anzuwenden und Problemlösungsansätze durchzuspielen.

- Die „BeraterInnen“:

Die herausragenden Fähigkeiten der analytisch lernenden „BeraterInnen“ sind die reflektierende Beobachtung und die abstrakte Begriffsbildung. Sie erkennen Sachverhalte durch Denken und Beobachten. Sie gehen induktiv vor und fassen verschiedene Beobachtungen in einer folgerichtigen Erklärung zusammen. Dadurch können sie gut theoretische Modelle entwickeln. Sie interessieren sich weniger für Menschen als für abstrakte Konzepte. Dabei geht es ihnen weniger um die praktische Anwendung der Theorie als vielmehr darum, dass diese logisch und genau ist.

Die „BeraterInnen“ müssen Zusammenhänge und Beziehungen zwischen Dingen und Sachverhalten untersuchen können. Sie müssen geistig gefördert werden. Sie interes-

sieren sich für Tatsachen und Ansichten, Theorien, logische Verknüpfungen, Konzepte, Logik und Präzision („der Spezialist spricht“). Daher bevorzugen sie Erläuterungen, die auf Fakten und schematischen Darstellungen beruhen.

Familien¹⁵⁰

Untersuchungen haben gezeigt, dass Eltern – auch wenn sie selbst keine regelmäßigen MuseumsbesucherInnen sind – Museen als wichtige Lernorte für ihre Kinder ansehen. Die Motivation für einen Museumsbesuch mit der Familie geht also von dem Wunsch aus, eine gemeinsame Erfahrung zu machen, Zeit miteinander zu verbringen und dabei etwas pädagogisch Wertvolles zu unternehmen.

Bei solchen gemeinsamen Unternehmungen an Feiertagen oder an Wochenenden steht aber zunächst der Spaß im Vordergrund. Der vielversprechendste Erfolgsfaktor ist es daher, wenn die BesucherInnen im Museum selbst aktiv werden können. Als wirksame und motivierende Auslöser für einen Museumsbesuch werden von den Familien haptische Erfahrungen, Herstellung von Dingen, Inszenierung historischer Szenen, interaktive Angebote und Experimente genannt. Zum Museumsbesuch gehört oft auch, ein Andenken als Erinnerung mitzunehmen.

Beim Museumsbesuch geht es für Familien um ein gemeinschaftliches Lernen, das den familiären Zusammenhalt festigt und sich auf die Interaktion zwischen den Familienmitgliedern stützt. Die Familien führen Gespräche, in denen sie ihr Wissen und neu Erfahrenes austauschen. Die Gespräche sind meist intensiv und persönlich und es fließen frühere Erfahrungen und Familiengeschichten mit ein. Dabei erleichtert die Anwesenheit der Erwachsenen den Kindern das Lernen. Das familiäre Lernen wird von den Erwachsenen gesteuert, orientiert sich aber an den Kindern. Familien verfügen über eine gemeinsame Wissenskultur, die der Museumsbesuch bereichert.

Aus diesen Gründen sind vor allem selbsterklärende Angebote für Familien interessant, weil sie so unter sich bleiben und ihren Museumsbesuch weitgehend selbst gestalten können. Bei der Nutzung der Angebote sollten sich die Erwachsenen imstande fühlen, die Interessen ihrer Kinder lenken und fördern zu können. Als Vermittlungsmethoden eignen sich Materialsammlungen und Informationsmodule, die sich für Eltern und Kinder eignen. Sie bieten den Familien Unabhängigkeit beim gemeinsamen Lernen, indem eigene Aufgaben, Spiele und Wege vorgeschlagen werden. Sie können auch Dinge enthalten, die als Erinnerung mit nach Hause genommen werden können. Dabei sollte möglichst keine Abhängigkeit von Veranstaltungszeiten bestehen, um den Familien spontane Museumsbesuche zu ermöglichen.

¹⁵⁰ Zum Folgenden: Museen und Lebenslanges Lernen S. 56–64.

SeniorInnen¹⁵¹

Älteres Museumspublikum stammt häufig aus dem Bildungsbürgertum. Dennoch muss man sie gezielt auf museumspädagogische Programme aufmerksam machen.

Ältere Menschen, die nicht über eine weiterführende Bildung verfügen, haben meist weniger Museumserfahrung und fühlen sich im Museum auch weniger wohl. Das Museum wirkt weniger einladend auf sie. Der Museumsbesuch erscheint ihnen ermüdend, anstrengend und/oder schwer verständlich. Hier müssen zunächst Schwellenängste abgebaut werden, bevor diese Menschen für einen Museumsbesuch interessiert werden können. Angebote, die vor Ort in den SeniorInneneinrichtungen durchgeführt werden, können dazu einen Beitrag leisten.

Auch heute noch schätzen ältere Menschen die persönliche Ansprache, eine Begrüßung per Handschlag und wenn möglich mit dem Namen. Über einen freundlichen, respektvollen Umgang bauen sie Vertrauen zum Museumspersonal und zum Museum selbst auf. Angebote für SeniorInnen sollten Möglichkeiten zu sozialen Kontakten bieten.

Besonders erfolgreich sind Programme, die an das Erfahrungswissen der älteren Menschen anknüpfen, indem sie Anekdoten, Erinnerungen, praktische Vorführungen und „Geschichte zum Anfassen“ einbinden. In Freilichtmuseen bieten sich dazu Darstellungen der historischen Lebensbedingungen an, da viele Ältere in ihrer Jugend noch vergleichbare Erfahrungen gemacht haben. Sie haben vor allem Interesse an kurzen Führungen mit einem anschließenden praktischen Anteil, z.B. in Form einer Vorführung alter Handwerkstechniken.

Wichtig ist es, den Museumsbesuch so wenig anstrengend wie möglich zu gestalten. Das erfordert einen einfachen Zugang zum Museum, eine ausreichende Anzahl von Ruheplätzen und Sitzmöglichkeiten, von ihrer Schrift und ihrer Anbringungshöhe her leicht lesbare Texte sowie eine gute Akustik in den Führungen. Auch sollten Vergrößerungsgläser oder Leihbrillen bereitgehalten werden. Dazu gehört auch, Veranstaltungstermine auf den frühen Nachmittag – am besten um 14 Uhr – zu legen, um den SeniorInnen einen Heimweg vor Einbruch der Dunkelheit zu ermöglichen.

Um die SeniorInnen gezielt ansprechen zu können, ist der Aufbau eines eigenen Verteilers sinnvoll. Direkte Einladungen per Post, per Email oder durch Mund-zu-Mund-Propaganda sind dabei am effektivsten.

Unternehmensgruppen¹⁵²

Firmengruppen besuchen Museen in der Regel im Rahmen von Betriebsausflügen.

¹⁵¹ Zum Folgenden: Museen und Lebenslanges Lernen S. 69–77.

¹⁵² Zum Folgenden: Museen und Lebenslanges Lernen S. 77–79.

Es handelt sich dabei um Gruppen mit einem geschlossenen TeilnehmerInnenkreis, die zunächst dieselben Lernansprüchen und -bedürfnisse haben wie andere Gruppen von Erwachsenen. Die TeilnehmerInnen sind in der Regel sehr unterschiedlich zusammengesetzt und weisen sehr unterschiedliche Museumserfahrung auf, was es zu berücksichtigen gilt. Firmengruppen erwarten jedoch eher einen schönen und spannenden Zeitvertreib mit den KollegInnen als eine Lernerfahrung. Sie sind aber offen für bildende Aspekte, solange sie in kurzweiliger und unterhaltsamer Form präsentiert werden.

Der Museumsbesuch einer Unternehmensgruppe wird meist als gesellschaftliches Ereignis wahrgenommen. Daher sind ein separater Raum und die Bereitstellung von Getränken und Essen wünschenswert.

7.2. Konzept des „Entdeckendes Lernens“

Beim Entdeckenden Lernen stehen nicht die Vermittlung von Faktenwissen und das Trainieren von Methoden, sondern der Erkenntnisprozess und das konstruktive Problemlösen im Vordergrund. Das Lernen macht dadurch für den Lernenden Sinn und gewinnt persönliche Bedeutung. Ziel ist es, dass sich die Lernenden einen Sachzusammenhang selbstständig oder nur mit geringfügiger Anleitung durch eine Lehrperson erschließen, indem sie ihr Wissen durch eigene Aktivität aufbauen, Fakten und Zusammenhänge selbstständig suchen und ihre Lernvoraussetzungen zur Erweiterung ihrer Kenntnisse produktiv einsetzen¹⁵³. Dadurch werden verschiedene Kompetenzen der Lernenden ausgebildet bzw. erweitert: Fragenkompetenz, Zielfindungskompetenz, Planungskompetenz, Handlungskompetenz und Problemlösungskompetenz¹⁵⁴.

Die Auseinandersetzung zwischen Lernenden und Lehrenden ist dabei dialogisch, entwickelnd und unterstützend. Der Austausch in der Gruppe trägt zum gemeinsamen Erkenntnisfortschritt bei und macht es möglich, persönlich erworbenes Wissen in allgemeine Zusammenhänge einzuordnen¹⁵⁵. Das Entdeckende Lernen kann dabei durch die Lehrkräfte als „selbstentdeckendes“ oder auch als „gelenkt entdeckendes Lernen“ gestaltet werden¹⁵⁶. Es kann mit kleinen Impulsen, die Fragen auslösen, und einem „Entdeckertisch“, der Möglichkeiten für Lösungswege anbietet, beginnen und bis zu mehrwöchigen Projekten führen, bei denen die SchülerInnen ihre Lernprozesse mehr und mehr selbstständig planen und durchführen¹⁵⁷.

Dieses pädagogische Konzept vermittelt Fähigkeiten, die in unserer Wissensgesellschaft immer wichtiger werden. Die Lernenden erkennen, dass Wissen einen für sie persönlichen Sinn und Gewinn bringt, und sie werden befähigt, Informationen auszuwählen und zu bewerten, eigene Wissensstrukturen aufzubauen, das Wissen zu benutzen und es auch je nach den Notwendigkeiten sich ändernder Situationen neu zu ordnen¹⁵⁸.

Entdeckendes Lernen eignet sich dabei sowohl für SchülerInnengruppen als auch für Erwachsenen-Workshops.

Zu Beginn kommt es darauf an, durch Staunen, Verwunderung, Irritationen oder Provokationen Fragen entstehen zu lassen. Im Unterschied zum gelenkten Unterricht geht es dabei um „echte“ Fragen, die sie interessieren und auf die sie die Antwort noch nicht kennen. Indem die Gruppe diesen Fragen nachgeht, findet sie weitere ei-

¹⁵³ TU Dortmund „Entdeckendes Lernen“ mit Verweis auf Wilde 1982.

¹⁵⁴ Liebig 2012, S. 8.

¹⁵⁵ TU Dortmund „Entdeckendes Lernen“ unter Verweis auf Bönsch 1994, S. 86; Ernst 2003; S. 20; Joos – Reidenbach S. 1.

¹⁵⁶ TU Dortmund „Entdeckendes Lernen“ mit Verweis auf Wilde 1982.

¹⁵⁷ Liebig 2012, S. 8 und S. 10 mit Verweis auf Neff 1993, S. 19.

¹⁵⁸ Weber o.J., S. 1 f., vgl. auch Joos – Reidenbach S. 3 mit Verweis auf Steindorf 1981, S.63; Liebig 2012, S. 8.

gene Fragen, kann Ideen ausprobieren und wieder verwerfen. Indem sie sinnvolle Beziehungen zwischen verschiedenen Informationen herstellt, entwickelt sie Hypothesen, die sie dann erörtern und bewerten muss. Die dadurch gewonnenen neuen Erkenntnisse lassen sich danach sichten und ordnen. Dabei enthüllt sich durch möglichst viele persönliche Zugänge die Komplexität des Wissens. Dieser Erkenntnisprozess erfordert von den Lernenden Kreativität bei der Problemlösung sowie die Fähigkeit, im Team zu arbeiten¹⁵⁹.

Das Lernen erfolgt dabei in drei Grundformen¹⁶⁰:

- Lernen an Beispielen
- Lernen durch Experimente
- Lernen durch Lösen von Konflikten

Zu bedenken ist, dass auch die Lernenden für das Entdeckende Lernen einige Voraussetzungen mitbringen müssen¹⁶¹:

- Intrinsische Motivation (an der Sache orientiert), die Neugier und Forscherhaltung bedeutet
- Bereitschaft und Fähigkeit zu produktiven und kreativen Lernleistungen
- Bereitschaft und Fähigkeit zu selbstgesteuerten Entscheidungen (bzgl. Lernweg, Lösungsmöglichkeiten, Vorgehensweise) als Bedingungen der Selbstständigkeit
- Beherrschen der für die Zielerreichung nötigen Arbeitsmethoden

Die Lehrkräfte müssen wiederum selbst als Vorbild dienen und selbst eine Forscherhaltung einnehmen. Darüber hinaus müssen sie die SchülerInnen ernst nehmen und auf ihren Lernwillen vertrauen. Sie sollten ihnen auch die Freiheit geben, ihre Themen, ihre Lerngeschwindigkeit und ihre Lernwege selbst zu bestimmen¹⁶².

Entdeckendes Lernen erfordert jedoch Zeit und eignet sich daher besonders gut für ausführliche Programme und Angebote.

Die pädagogische Idee des Entdeckenden Lernens gibt es bereits seit längerer Zeit. In Deutschland fand sie z.B. in den Montessori-Schulen Eingang in den Unterricht¹⁶³. Sie eignet sich aber auch gut für außerschulische Lernorte wie Museen. Hier findet sie sich vorwiegend in naturwissenschaftlichen Bereichen, wo sie sich durch forschend-experimentelle Vorgehensweisen gut einsetzen lässt¹⁶⁴. Das Experimentieren ist dabei eine Weiterentwicklung und Fortführung des spielerischen Erkundens und Probierens, wobei die Beantwortung einer Frage oder die Lösung eines Problems am Ende steht. Der entscheidende Übergang vom systematischen Probieren zum Experimentieren

¹⁵⁹ Ernst 2003, S. 20–22; Weber o.J., S. 2; Liebig 2012, S. 8.

¹⁶⁰ Weber o.J., S. 2 mit Verweis auf Hartinger 2001, S. 332; Joos – Reidenbach S. 2 mit Verweis auf Neff 1993, S. 13.

¹⁶¹ TU Dortmund „Entdeckendes Lernen“; vgl. auch Liebig 2012, S. 9 f.

¹⁶² TU Dortmund „Entdeckendes Lernen“; Liebig 2012, S. 9.

¹⁶³ Ernst 2003, S. 20; Weber o.J., S. 1; Liebig 2012, S. 7 f.

¹⁶⁴ Uni Gießen.

liegt in der Zielgerichtetheit der Planung und in der geistigen Durchdringung des Problemlösungsprozesses¹⁶⁵.

Museen bieten dabei die Möglichkeit, mit realen Problemen und authentischen Situationen umzugehen. Die Relevanz und der Praxisbezug der Fragestellungen erzeugt Interesse und/oder Betroffenheit, was die Motivation der Lernenden fördert¹⁶⁶.

¹⁶⁵ Joos – Reidenbach S. 5.

¹⁶⁶ TU Dortmund „Problemorientiertes Lernen“.

7.3. Vorschläge für Mitmach-Stationen

Station mit Aktionstipp		angesprochene Lerntypen
Feuerstein		
Jetzt:	Bitte fragen Sie unsere Mitarbeiter, wenn Sie selbst ein Flintmesser schlagen möchten. Beachten Sie bitte die Sicherheitsregeln.	MacherInnen: eine Herausforderung, die neue Erfahrungen bietet. Hier kann ihre Trail-and-Error-Methode zum Einsatz kommen.
Neu:	---	---
Einbaum		
jetzt	Machen Sie unter sachkundiger Anleitung oder auch allein einen Ausflug mit unseren Einbäumen auf dem Hitzacker See. Schwimmwesten, Paddel und Sitzkissen können ausgeliehen werden.	MacherInnen: eine Herausforderung, die neue Erfahrungen bietet.
neu	---	---
Niederungen		
jetzt	Genießen Sie auf unserem Ruheplatz den Ausblick auf die Jeetzel-Niederung. Das Überschwemmungsgebiet ähnelt trotz der modernen Prägung einem bronzezeitlichen Niederungsgebiet.	TräumerInnen
neu	Flechten mit Binsen oder Weidenruten.	TräumerInnen MacherInnen
Holzklänge		
jetzt	Schlagen Sie mit dem Klöppel auf die Klangelemente und raten Sie, welches Holz sich dahinter verbirgt.	TräumerInnen MacherInnen
neu	Stecktafel o.ä., auf der man Holzstücke/-scheiben/-scheite, jeweils mit Baumart beschriftet und mit Ketten befestigt, entsprechend ihren Eigenschaften bestimmten Verwendungsbereichen zuordnen muss (Bogenbau, Hausbau, Gerbstoffgewinnung, Heilmittel, Flöte etc.). Hinweise dazu im Text. Die Richtigkeit könnte sich z.B. zeigen, indem ein paar Linien auf dem Holzstück eine Zeichnung auf der Tafel zu einem Bild (Haus, Bogen etc.) ergänzen (ähnlich wie das LÜK-Prinzip).	Wenn hinter den Zuordnungen ein System zu erkennen ist, ist das eine Aufgabe für BeraterInnen. Die Beschaffenheit des Holzes und seine Nutzbarkeit sprechen die TräumerInnen an. Die EntscheiderInnen interessiert der technische Aspekt der Nutzbarkeit der Holzarten. Die MacherInnen reizt die Herausforderung des „Puzzles“.

Station mit Aktionstipp		angesprochene Lerntypen
Nüsse und Früchte		
jetzt	---	
neu	Experimentierstation zur Pollenanalyse; Zuordnung der Früchte zu ihrer prähistorischen Nutzung/Herkunft und zu heutiger Nutzung/Herkunft (Bsp.: geröstete Haselnüsse: früher vor der Haustür heute Hauptanbaugebiet Türkei)	Die Pollenanalyse spricht die analytische, beobachtende Herangehensweise der BeraterInnen an. Die EntscheiderInnen interessieren die technische Aufgabe, das Experimentieren und das Testen des erlernten Wissens. Die Zuordnung der Früchte weckt die Phantasie der TräumerInnen.
Weiden		
jetzt	Schauen Sie sich die Weidenprodukte in Ruhe an. Entdecken Sie die Fischreuse.	TräumerInnen
neu	Ein Weidenzaun zum Weiterflechten, Zweige von verschiedenen Bäumen und Büschen als Materialauswahl mit Hinweisen auf deren Eigenschaften. Daneben moderne Zaunpfosten und -latten: Wie soll man daraus einen Zaun machen ohne Hammer und Nägel?	Eine technische Herausforderung für MacherInnen und EntscheiderInnen, die von der Materialauswahl gefordert werden.
Obstbäume		
jetzt	Im Herbst können Sie Früchte des Holzapfels und der Vogelkirsche probieren, solange Sie auch für andere Besucher noch eine Kostprobe übrig lassen.	TräumerInnen evtl. MacherInnen
neu	Getrocknete Stücke von Holzapfel und Vogelkirsche in einem Automaten in der Art von Kaugummi-Automaten zum Probieren anbieten, gegen einen geringen Preis (kleine Münzen!). Querverweis zu „Nüsse und Früchte“: Stellen Sie sich vor, was diese Früchte in einer Welt ohne importierte exotische Früchte, ohne Zucker und Süßigkeiten bedeutet haben mögen.	Bietet TräumerInnen eine konkrete, die Phantasie anregende Erfahrung.
Landschaftsbilder		
jetzt	---	
neu	Elemente der Umwelt und der Lebensbedingungen auf einzelne Täfelchen schreiben (evtl. mit kleinem stilisierten Bild), die man in passende Vertiefungen in unterschiedlichen Formen auf der Tafel einfügen muss. Darüber wieder ein Muster (z.B. Pflanzengeflecht), das durch Ritzungen auf den Täfelchen ergänzt wird.	Die Aufgabe erfordert die Analyse und Reflexion des Textes, wodurch BeraterInnen angesprochen werden.

Station mit Aktionstipp		angesprochene Lerntypen
Forts.	Dazwischen gemischt erscheinen inhaltlich nicht passende Elemente, die sich zwar in die Vertiefungen einfühen, aber das Pflanzenmuster nicht ergänzen. Im Text noch stärker die Kombinatorik ansprechen durch Hinweise, wie die Lebensbedingungen waren: Was kann es unter diesen Bedingungen nur gegeben haben?	
Vorratsgruben		
jetzt	---	
neu	?	
Mahlen + Backen		
jetzt	Lassen Sie sich eine Handvoll Getreide geben und mahlen Sie es durch Drehen, Drücken und Reiben mit dem Läuferstein zu Mehl.	TräumerInnen: Spricht als konkrete und haptische Erfahrung die Phantasie an. MacherInnen: eine herausfordernde, neue Erfahrung.
neu	---	
Feuermachen		
jetzt	Erwerben Sie im Museumsshop unser Anfängerset „Feuer und Flamme“ und versuchen Sie einmal selbst mit etwas Geduld Feuer zu machen. Oder wenden Sie sich an unsere Besucherbetreuer und lassen Sie sich durch diese in die Kunst des archaischen Feuermachens einführen.	TräumerInnen Für MacherInnen eine Herausforderung, die neue Erfahrungen bietet und mit Trail-and-Error-Methode zu lösen ist. EntscheiderInnen bietet es eine technische Aufgabe und eine Möglichkeiten zur Problemlösung, wenn z.B. das Grundprinzip des Feuermachens (Funkenerzeugung, Brennmaterial etc.) dargelegt und verschiedenen Material zu Auswahl gegeben wird.
neu	---	
Labyrinth		
jetzt	Gehen Sie den Weg und sehen Sie sich selbst aufmerksam zu. Was mag in der Mitte sein, dass man durch viele Umwege so außerordentlich gut darauf vorbereitet sein muß, ihm zu begegnen?	TräumerInnen
neu	---	
Kultstele		
jetzt	Versuchen Sie in einem Moment der Stille nachzuvollziehen, welche Hoffnungen und Wünsche die beiden Frauen damals mit diesem Opfer verbunden haben mögen.	TräumerInnen

Station mit Aktionstipp		angesprochene Lerntypen
neu	---	
Die Brandruine		
jetzt	Im Shop können Sie ein Stück der originalen Brandruine erwerben.	TräumerInnen
neu	?	
Vorratsspeicher		
jetzt	---	
neu	Sandkasten mit kleinen Holzpflocken, die ein Grabungsplanum mit allen Pfostenlöchern wiedergeben. Am Rand Beispiele von den gängigen Grundrissen (Langhaus, verschiedene Formen von Speicherhäusern, Grubenhaus etc.). Mit einem Stock können die Besucher versuchen, die zusammengehörenden Pfostenstellungen zu Grundrissen zu verbinden. (Angabe einer Lösung oder nur der Anzahl der jeweils vorhandenen Gebäudetypen?	Ein Wettbewerb für MacherInnen, der mit Trail-and-Error-Methode zu bewältigen ist. Für EntscheiderInnen ein durch Kombinieren zu lösendes Problem. Auch BeraterInnen dürfte die Aufgabe, die Beobachtung und ein Zueinander-in-Bezug-Setzen der Pfosten erfordert, interessieren.
Langhaus ‚Phönix‘		
jetzt	Lassen Sie das Haus auf sich wirken. Sie werden einen gewaltigen Unterschied im Raumempfinden gegenüber den anderen Häusern wahrnehmen.	TräumerInnen
neu	?	
Meilerbrand		
jetzt	Wenn Sie selbst ein kleines Gefäß oder Objekt formen möchten, erhalten Sie etwas Ton bei den Mitarbeitern.	TräumerInnen
neu	Überdacht Sitzplatz mit Tisch mit frischem Ton zum Formen. Mögliche Objekte (Gefäße, aber auch einfache Objekte wie Idole, Tierfiguren) als Beispiele.	Für TräumerInnen eine kreative Erfahrung.
Bronzeguß		
jetzt	Möchten Sie einmal ein Bronzebeil ausprobieren, dann fragen Sie bitte unsere Mitarbeiter.	MacherInnen
neu	Verschiedene Metallbleche zum Ausprobieren der Biegsamkeit der Metalle (Kupfer, Bronze, Eisen, Stahl) mit Hinweisen auf die dadurch gegebenen Möglichkeiten ihrer Verwendbarkeit.	Für TräumerInnen eine haptische Erfahrung. Für BeraterInnen interessant wegen der logischen Beziehung.

Station mit Aktionstipp		angesprochene Lerntypen
Grubenhaus		
jetzt	Steigen Sie in das Grubenhaus hinab und erspüren Sie die im Vergleich zum Außenbereich veränderte Raumtemperatur!	TräumerInnen
neu	Zwei einfache Webrahmen mit Wollfäden: einer im Grubenhaus, einer außerhalb zum Testen der Reißfestigkeit – oder ein vergleichbarer Test der Luftfeuchtigkeit.	Eine konkrete Möglichkeit zum Ausprobieren für TräumerInnen und MacherInnen.
Feldbrand		
jetzt	Lassen Sie sich von unseren Besucherbetreuern ein Stück Töpferton geben, magern Sie ihn kräftig mit Sand, formen Sie sich selbst daraus ein einfaches Gefäß und brennen Sie es gut durchgetrocknet im offenen Feuer!	TräumerInnen evtl. MacherInnen
neu	Töpfertisch (siehe „Meilerbrand“)	Für TräumerInnen eine kreative Erfahrung.
Holzkohlemeiler		
jetzt	---	
neu	?	
Räuchern		
jetzt	Riechen Sie einmal in den Ofen und stellen Sie sich vor, wie köstlich der Fisch schmeckt.	TräumerInnen
neu	?	
Lebensquell		
jetzt	Pflücken Sie auf einem Spaziergang doch einmal junge Blätter von Knöterich-Arten und bereiten Sie sie wie Spinat als Gemüse zu.	TräumerInnen
neu	?	
Opferteich		
jetzt	---	
neu	?	
Das Orakel von Hitzacker		
jetzt	Befragung des Orakels.	TräumerInnen
neu	?	
Kochstellen		
jetzt	Wenn Sie selbst einmal „wie in der Bronzezeit“ kochen (und essen) wollen, fragen Sie bitte unsere Mitarbeiter nach Rezepten.	TräumerInnen
neu	?	

Station mit Aktionstipp		angesprochene Lerntypen
Kräuterhort		
jetzt	Durch Reiben eines Blattes zwischen den Fingern werden ätherische Öle (Gerüche) und Farbstoffe freigesetzt. Probieren erwünscht.	TräumerInnen
neu	Man sollte verschiedene „Geruchskräuter“ bieten. Ergänzend: Stellen Sie sich vor, was diese Gerüche in einer Welt ohne Deos, Parfüme, Lufterfrischer etc. bedeutet haben mögen.	Bietet TräumerInnen eine konkrete, die Phantasie anregende Erfahrung.
Feldbau		
jetzt	Vergleichen Sie die Größe der frühen und der heutigen Ähren.	TräumerInnen evtl. BeraterInnen
neu	Modell zum Ausprobieren, wie schwer das Ziehen und Führen eines Pfluges ist (siehe Mitmach-Museum Aurich).	Bietet den MacherInnen eine Möglichkeit, sich selbst und ihre Kräfte zu testen. Schafft für die TräumerInnen eine körperliche Erfahrung und bietet eine neue Perspektive.
Langhaus III		
jetzt	Stellen Sie sich vor, Sie hätten damals in diesem Haus gelebt. Wie hätten Sie die Räume genutzt? Spüren Sie im Hochsommer die angenehme Raumtemperatur oder mieten Sie das Haus für Ihre private Feier an!	TräumerInnen
neu	Einrichtung des Hauses: Treten Sie in das Langhaus ein und finden Sie die verschiedenen Elemente der Mitmachstationen wieder: Feuerstelle mit Töpfen, Räuchergut, Weiden- und Binsenflechtereien, Webstuhl, Bogen, Bronzeobjekten, Birkenbech, Material zum Feuermachen etc.	TräumerInnen
Birkenpech		
jetzt	Proben des so gewonnenen Pechs können Sie sich im Museumsshop ansehen und ausprobieren.	TräumerInnen evtl. MacherInnen
neu	?	
Pfeil und Bogen		
jetzt	Lassen Sie sich oder Ihre Kinder (aus Sicherheitsgründen auf Anfrage und unter Aufsicht) von unseren Besucherbetreuern in die Kunst des Bogenschießens einweisen.	MacherInnen
neu	Bogen zum Anfassen und Spannen anbieten.	MacherInnen

Station mit Aktionstipp		angesprochene Lerntypen
Töpferöfen		
jetzt	Lassen Sie sich in unserem Museumsshop gebrannte Keramikgefäße zeigen und erwerben Sie eines dieser formschönen Unikate!	TräumerInnen
neu	Im Text werden aus der Technik die Eigenschaften der prähistorischen Keramik abgeleitet (feuerfest, wasserdicht, leicht, schwer, einfarbig, in der Farbe des Tons, Art der Verzierung ...). Dazu passend Scherben aus verschiedenen Epochen bis zur Moderne präsentieren, aus denen die prähistorischen herausgesucht werden müssen (dabei sollten auch moderne Scherben sind, die wie alt wirken, aber zu hart, zu glatt o.ä. sind, auch Scherben von Nachbildungen prähistorischer Gefäße).	Spricht das analytisch-logische Vorgehen der BeraterInnen an. Für EntscheiderInnen ist es ein Test für das erlernte Wissen, für MacherInnen ein Wettbewerb mit Lebensweltbezug (Vergleich heute und damals). TräumerInnen dürfte die Haptik und Beschaffenheit der Scherben ansprechen.
Totenhaus		
jetzt	---	
neu	?	
Kastenbrunnen		
jetzt	Der durchschnittliche Wasserverbrauch in Deutschland beläuft sich auf ca. 120 Liter pro Tag und Einwohner. Unser lederner Schöpfbeutel fasst etwa 10 Liter, ziehen Sie damit doch einmal Wasser nach oben und machen sich eine Vorstellung, wie viel Arbeit es kosten würde, Ihren täglichen Wasserbedarf durch diesen Brunnen zu decken.	MacherInnen TräumerInnen
neu	Ergänzend: ein durchsichtiger Behälter mit Litermaß, den man füllen muss.	Eine Herausforderung und ein Wettbewerb für die MacherInnen.
Langhaus I		
jetzt	---	
neu	Unterschiedliche Pfortengrundrisse zeigen und erklären, wie sich das auf den „Hochbau“ auswirkt. Welcher Grundriss entspricht dem nachgebauten Haus? Welche Eigenschaften haben Stroh und Reet, warum sind sie als Dachdeckung geeignet? Hätte es andere Materialien für den Hausbau gegeben? Was wird heute verwendet? Wie wurde der Hausbau wohl organisiert, wenn soviel Zeit erforderlich war?	Eine Wissensanwendung und Problemlösung für die EntscheiderInnen. Hinweise auf Dauer des Hausbaus und die dafür notwendige Interaktion in der Gemeinschaft interessiert TräumerInnen und beflügelt deren Phantasie. Hinweise auf die Berechnung von EinwohnerInnenzahlen regt das analytische Denken der BeraterInnen an.

Station mit Aktionstipp		angesprochene Lerntypen
Forts.	Wenn man zusätzlich bedenkt, dass etwa x solcher Häuser zu einer Dorfgemeinschaft gehörten und dort Mensch und Vieh zusammenlebten: Was sagt das möglicherweise über die Zahl der Ein-/BewohnerInnen aus?	
Ausgrabung		
jetzt	---	
neu	Experimentierstation zu Grabungstechniken und/oder naturwissenschaftlichen Untersuchungsmethoden zum Ausprobiert.	EntscheiderInnen BeraterInnen

7.4. Wissenschaftliche und museumsfachliche Publikationen zum AZH (in Auswahl)

Jan Joop Assendorp, Das Hitzacker-See-Projekt und die Archäologie, in: Berichte zur Denkmalpflege in Niedersachsen 9, Heft 4, 1989, S. 183, 190–191.

Jan Joop Assendorp, Hausgrundrisse mit Wandgräbchen aus Hitzacker, in: Beiträge zur Archäologie und Geschichte Nordostniedersachsens 8, 1991, S. 95–108.

Jan Joost Assendorp, Asterix an der Elbe. Die Popularisierung von Ausgrabungsergebnissen im archäologischen Zentrum Hitzacker, in: Mamoun Fansa, Christian Lamschus (Hg.), Museen im Wandel. Entwicklungen und Perspektiven in der niedersächsischen Museumslandschaft, Lüneburg 1996, S. 101–114.

Jan Joop Assendorp, Die bronzezeitliche Siedlung in Hitzacker, Niedersachsen, in: Forschungen zur bronzezeitlichen Besiedlung in Nord- und Mitteleuropa, Internationale Archäologie Bd. 38, 1997, S. 51–59.

Jan Joop Assendorp (Hg.), Forschungen zur bronzezeitlichen Besiedlung in Nord- und Mitteleuropa, Internationales Symposium vom 9. - 11. Mai 1996 in Hitzacker, hrsg. vom Institut für Denkmalpflege im Niedersächsischen Landesverwaltungsamt und der Archäologischen Kommission für Niedersachsen e.V. durch Jan Joost Assendorp, 1997.

Jan Joop Assendorp, Archäologisches Zentrum in Hitzacker überflutet, in: Archäologie in Niedersachsen 6, 2003, hrsg. von der Archäologischen Kommission für Niedersachsen und Bremen, S. 140.

Jan Joop Assendorp, Die bronzezeitliche Siedlung von Hitzacker, in: Henning Haßmann, Mamoun Fansa, Frank Both, ArchäologieLandNiedersachsen. 25 Jahre Denkmalschutzgesetz. 400 000 Jahre Geschichte, Archäologische Mitteilungen aus Nordwestdeutschland, Beih. 42, 2004, S. 387–389.

Jan Joop Assendorp, Ausgrabungen am Hitzacker-See, in: Berichte zur Denkmalpflege in Niedersachsen 24, Heft 2, 2004, S. 143.

Jan Joop Assendorp, Bronzezeitliche Siedlung in Hitzacker, in: Berichte zur Denkmalpflege in Niedersachsen 24, Heft 3, 2004, S. 75–77.

Jan Joop Assendorp, Hans-Wilhelm Heine, Friedrich-Wilhelm Wulf, Fachgespräch niedersächsischer Archäologen in Hitzacker, in: Berichte zur Denkmalpflege in Niedersachsen 12, Heft 4, 1992, S. 214–216.

Hans-Jürgen Beier (Hg.), Dechsel, Axt, Beil & Co – Werkzeug, Waffe, Kultgegenstand?, Aktuelles aus der Neolithforschung, Beiträge der Tagung der Arbeitsgemeinschaft Werkzeuge und Waffen im Archäologischen Zentrum Hitzacker 2010, in: Beiträge zur Ur- und Frühgeschichte Mitteleuropas 63, Varia neolithica VII, 2011.

Ulrike Braun, Die naturräumliche Entwicklung im Elbe-Jeetzel-Raum im Holozän als Voraussetzung der Besiedlungsmöglichkeit in der Bronzezeit, 1997.

Ulrike Braun, Archäologische Museen - Auf der Suche nach sich selbst?, in: Deutsche Gesellschaft für Ur- und Frühgeschichte (Hg.), Archäologische Informationen, 2007.

Ulrike Braun, Supply and Demand. The Reciprocal Influence of Visitors, Finances and Aims on Archaeological Open Air Museums. In: European Exchange on Archaeological Research and Communication (EXARC), hrsg. von EuroRea, 2007/2008.

Ulrike Braun, Langhaus II in Flammen. Das Archäologische Zentrum Hitzacker nach der Brandkatastrophe, in: Berichte zur Denkmalpflege in Niedersachsen 28, 2008, S. 176.

Ulrike Braun, 25 Jahre Archäologie in Deutschland, in: Archäologie in Deutschland, 2008.

Ulrike Braun, 20 Jahre Archäologisches Zentrum Hitzacker: von der Grabung zum archäologischen Freilichtmuseum, in: Beiträge zur Ur- und Frühgeschichte Mitteleuropas 63, Varia neolithica VII, 2011, S. 5–8.

Ulrike Braun, Hitzacker ist 4200 Jahre alt!, in: Manfred Fortmann (Hg.), Das Hitzacker-Buch, 2012, S. 48–51.

Ulrike Braun, Bilder, die eine Welt bedeuten, in: Archäologie in Niedersachsen 15, 2012, hrsg. von der Archäologischen Kommission für Niedersachsen und Bremen, S. 23–26.

Ulrike Braun, Phönix aus der Asche – ein bronzezeitliches Langhaus entsteht, in: Hannoversches Wendland Band 16/17 1998–2011, 2012, S. 313–318.

Ulrike Braun, Das Archäologische Zentrum Hitzacker. Beispiel für die touristischen Beiträge, in: Hamburg und drum, 2013, S. 12–17.

Ulrike Braun, Wolfgang Lobisser, Phönix aus der Asche – Zur Planung und Errichtung eines neuen Langhausmodells im Archäologischen Zentrum Hitzacker auf der Basis von bronzezeitlichen Befunden, in: Experimentelle Archäologie in Europa Bilanz 2011 Heft 10, 2011, S. 143–161.

Ulrike Braun, Kai Martens, Ergebnisse des Langzeit-Experiments einer frühbronzezeitlichen Hausrekonstruktion im Archäologischen Zentrum Hitzacker, in: Experimentelle Archäologie in Europa 8, 2009, S. 31–37.

Ole Harck, Eine bemerkenswerte Bronzefibel aus der Spätlatènezeit aus Hitzacker, Kr. Lüchow-Dannenberg, in: Studien zur Archäologie der Kelten, Römer und Germanen in Mittel- und Westeuropa. Alfred Haffner zum 60. Geburtstag gewidmet, 4, 1998, S. 205–208.

H. Holsten, R. Kaphan-Herzfeld, Arne Lucke, Frank Nikulka, Der Nachbau eines vorgeschichtlichen Langhauses am Hitzacker-See. Archäologischer Befund und bauliche Rekonstruktion, in: Berichte zur Denkmalpflege in Niedersachsen 11, Heft 2, 1991, S. 64–67.

Erwin Keefer (Hg.), Lebendige Vergangenheit. Vom archäologischen Experiment zur Zeitreise, 2006.

Matthias Lindemann, Urgeschichtlicher Brunnenbau im Experiment. Aspekte zur alltäglichen Wasserversorgung. Der Nachbau eines Urgeschichtlichen Brunnens im Archäologischen Zentrum in Hitzacker, in: Mamoun Fansa, Dirk Vorlauf (Hg.), HOLZ-KULTUR – Von der Urzeit bis in die Zukunft. Ökologie und Ökonomie eines Naturrohstoffes im Spiegel der Experimentellen Archäologie, Ethnologie, Technikgeschichte und modernen Holzforschung, Ausstellungskatalog Oldenburg 2007, S. 81–90.

Arne Lucke, Geschichte zum Anfassen am Hitzacker-See, in: Niedersachsen. Zeitschrift für Kultur, Geschichte, Heimat und Natur 94, 1994, S. 116–117.

Arne Lucke, Zeitpfade. Mensch, Umwelt, Technik vor 3000 Jahren. Geschichte zum Anfassen und Mitmachen, Archäologisches Zentrum Hitzacker, Konzept, 2002.

Arne Lucke, Weinberg und Archäologisches Zentrum Hitzacker, in: Berichte zur Denkmalpflege in Niedersachsen 24, Heft 3, 2004, S. 92–95.

Arne Lucke, Erlebte Geschichte als kulturtouristischer Wirtschaftsfaktor. Das Archäologische Zentrum Hitzacker, in: Die Kunde N. F. 55, 2004, S. 137–153.

Frank Nikulka, Drei Hausgrundrisse vom mehrphasigen Siedlungsplatz Hitzacker-See, Ldkr. Lüchow-Dannenberg. Vorbericht zu den Grabungskampagnen 1989 und 1990, in: Nachrichten aus Niedersachsens Urgeschichte 60, 1991, S. 89–99.

Roeland Paardekooper, The Value of an Archaeological Open-Air Museum is in its Use, 2013.

Martin Schmidt, Marlise Wunderli, Museum experimentell. Experimentelle Archäologie und museale Vermittlung, 2008.

Christoph Sommerfeld, Ein mittelbronzezeitlicher Hortfund aus Hitzacker, Ldkr. Lüchow-Dannenberg. Zur Deutung der Quelle „Hort“ in der Bronzezeit, in: Berichte zur Denkmalpflege in Niedersachsen 14, Heft 1, 1994, S. 9–15.

Michael Steinert, Erfahrungen mit der Ausstellung „Experimentelle Archäologie in Deutschland“, in: Mamoun Fansa (Hg.), Experimentelle Archäologie und Museumspädagogik, Archäologische Mitteilungen aus Nordwestdeutschland Beih. 29, Oldenburg 2000, S. 11–30.

Dirk Vorlauf, Experimentelle Archäologie. Eine Gratwanderung zwischen Wissenschaft und Kommerz, Schriftenreihe des Landesmuseum für Natur und Mensch Bd. 86, 2011.

Berndt Wachter, Frank Nikulka, Bodenmarken an jungslawischer Keramik aus einem frühmittelalterlichen Graben am mehrperiodigen Siedlungsplatz Hitzacker-See, Ldkr. Lüchow-Dannenberg, in: Nachrichten aus Niedersachsens Urgeschichte 61, 1992, S. 81–94.

André Wais, Rainer Redies, Anita Pomper (Hg.), Archäologie erleben. Ausflüge zu Eiszeitjägern, Römerlagern und Slawenburgen, 2004, S. 82–87.

7.5. Zitierte Literatur

Agsten 2005:

Werner Agsten, Freizeitwirtschaftliche Öffentlichkeit von Kultur als Wachstumsmotor, Vortrag im Rahmen des Symposions „Kulturtourismus –Kultur als Tourismus“ der Bundesakademie für kulturelle Bildung am 17.02.2005 in Wolfenbüttel.

Assendorp 1996:

Jan Joost Assendorp, Asterix an der Elbe. Die Popularisierung von Ausgrabungsergebnissen im archäologischen Zentrum Hitzacker, in: Mamoun Fansa, Christian Lamschus (Hg.), Museen im Wandel. Entwicklungen und Perspektiven in der niedersächsischen Museumslandschaft, Lüneburg 1996, S. 101–114.

Assendorp 2004:

Jan Joop Assendorp, Die bronzezeitliche Siedlung von Hitzacker, in: Henning Haßmann, Mamoun Fansa, Frank Both, ArchäologieLandNiedersachsen. 25 Jahre Denkmalschutzgesetz. 400 000 Jahre Geschichte, Archäologische Mitteilungen aus Nordwestdeutschland, Beih. 42, 2004, S. 387–389.

Bofinger – Hoppe 2006:

Jörg Bofinger – Thomas Hoppe, Echt keltisch? Eisenzeitliche Geschichtsdarstellung: Möglichkeiten und Grenzen, in: Erwin Keefer (Hg.), Lebendige Vergangenheit. Vom archäologischen Experiment zur Zeitreise, 2006, 85.

Bönsch 1994:

Manfred Bönsch, Entdeckendes Lernen, in: R. W. Keck (Hg.). Wörterbuch der Schulpädagogik, 1994, S. 86.

Bösche 2000:

Burchard Bösche, „Die Genossenschaft verbindet Menschen“, in: Rolf Wiese (Hg.), Marktchancen für Museen, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg Bd. 36, 2000, S. 113–131.

Braun – Martens 2009:

Ulrike Braun, Kai Martens, Ergebnisse des Langzeit-Experiments einer frühbronzezeitlichen Hausrekonstruktion im Archäologischen Zentrum Hitzacker, in: Experimentelle Archäologie in Europa 8, 2009, S. 31–37.

DMB 2008a:

Bürgerschaftliches Engagement im Museum, hrsg. vom Deutschen Museumsbund, 2008.

DMB 2008b:

Qualitätskriterien für Museen: Bildungs- und Vermittlungsarbeit, hrsg. vom Deutschen Museumsbund e.V. und vom Bundesverband Museumspädagogik e.V., 2008.

DMB 2013:

Das inklusive Museum – Ein Leitfaden zu Barrierefreiheit und Inklusion, hrsg. vom Deutschen Museumsbund e.V., Bundesverband Museumspädagogik e.V. und Bundeskompetenzzentrum Barrierefreiheit e.V., Berlin, 2013.

Dreyer 2005:

Matthias Dreyer, Das Museum als Wirtschaftsfaktor. Schlagkräftiges Argument oder Leerformel?, in: Schlösser, Museen, Tourismus. Chancen einer Partnerschaft, Dokumentation zweier Tagungen, Tourismus-Studien Sachsen-Anhalt 20, Wernigerode 2005, S. 26–34.

dwif 2014:

dwif-Consulting GmbH, Tourismus-Barometer Saarland. Jahresbericht 2014.

Entwicklungskonzept Lüneburger Heide 2009:

Integriertes ländliches Entwicklungskonzept Naturparkregion Lüneburger Heide, hrsg. vom Verein Naturparkregion Lüneburger Heide e.V., erarbeitet vom Regionalmanagement der Naturparkregion Lüneburger Heide, 2009.

Ernst 2003:

Karin Ernst, Entdeckendes Lernen – alte Ideen, neue Erkenntnisse. Thesen zum Impulsreferat, in: Entdeckendes Lernen. Lernen entdecken, Länderübergreifende Fachtagung des BLK-Modellversuchsprogramms „Qualitätsverbesserung in Schule und Schulsystemen – QuISS“, Soltau, 27.-29. März 2003, S. 20-22:
ftp://ftp.rz.uni-kiel.de/pub/ipn/quissprosa_materialien/Tagung_Soltau.pdf
 [17.1.2015]

Fansa o.J.:

Mamoun Fansa, Experimentelle Archäologie in Deutschland:
<http://www.uni-kiel.de/cinarchea/text/exparch-d.htm>

Grünewald Steiger 2008:

Andreas Grünewald Steiger, Instrumente der Bildung – Wege zum Lernen im Museum, Vortrag am 10. November 2008 gehalten auf der Tagung der Arbeitsgemeinschaft Musikermuseen Deutschlands in Leipzig, S. 1-14:
http://www.bundesakademie.de/pdf/bildung_und_museum.pdf [22.1.2015].

Hartinger 2001:

Andreas Hartinger, Entdeckendes Lernen, in: Wolfgang Einsiedler u.a. (Hg.), Handbuch der Grundschulpädagogik und Grundschuldidaktik, 2001, S. 330–335.

Heinrich 2005:

Andreas Heinrich, in: Schlösser, Museen, Tourismus. Chancen einer Partnerschaft, Dokumentation zweier Tagungen, Tourismus-Studien Sachsen-Anhalt 20, Wernigerode 2005, S. 23–25.

Hoffmeister 1998:

Eva Hoffmeister, Museumsläden und Marketing – Organisationsformen und Wirtschaftsdaten ausgewählter Museumsläden vor dem Hintergrund der Marketingtheorie, 1998.

Hütter – Schulenburg 2004:

Hans Walter Hütter, Sophie Schulenburg, Museumsshops – ein Marketinginstrument von Museen, in: Bernd Günter, Bernhard Graf (Hg.): Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde, Nr. 28, 2004.

ift 2011:

Tagesreiseverhalten der Bewohner der Metropolregion Hamburg. Endbericht mit Handlungsempfehlungen, ift Freizeit- und Tourismusberatung GmbH – Geschäftsstelle der Metropolregion Hamburg, 2011.

Inspektour 2009:

Inspektour GmbH – das Tourismus- und Freizeitinstitut, Verbesserung der freizeit-touristischen verkehrlichen Infrastruktur in den LEADER-Regionen Achtern-Elbe-Diek und Elbtalaue, 6. Juli 2009:
http://www.elbtalaue.de/Portaldaten/2/Resources/kld_dateien/sg_elbtalaue/dokumente/leader/Abschlussbericht_Hot_Spots_-_Elbtal-Infrastruktur.pdf

Inspektour 2012:

Umsetzungs- und Marketingkonzept (Entwicklungsplanung) für das Archäologische Zentrum Hitzacker von inspektour GmbH – das Tourismus- und Freizeitinstitut, 2012.

ISEK 2007:

Integriertes städtisches Entwicklungs- und Wachstumskonzept Hitzacker (Elbe) (ISEK), 2007.

John 2000:

Hartmut John (Hg.), Shops und kommerzielle Warenangebote. Publikumsorientierte Instrumente zur Steigerung der Museumsattraktivität, 2000.

Joos – Reidenbach:

Ilka Joos, Nicole Reidenbach, Entdeckendes Lernen: Datei „Entdeckendes Lernen-Experimentieren.DOC“ von der Website www.wl-lang.de, aufzufinden über Eingabe des Dateinamens bei Google [Abruf 17.1.2015].

Keefer 2006:

Erwin Keefer (Hg.), Lebendige Vergangenheit. Vom archäologischen Experiment zur Zeitreise, 2006.

Kolb 1984:

David A. Kolb, Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development, 1984.

Kreisentwicklungskonzept 2007:

Kreisentwicklungs- und Wachstumskonzept für den Landkreis Lüchow-Dannenberg, 2007.

Lessig-Weller 2008:

Thomas Lessig-Weller, Entdecke die Möglichkeit – Archäotechnik in der Vermittlung von Experimentalarchäologie, in: Experimentelle Archäologie in Europa 7, 2008, S. 131–138.

Liebig 2012:

Sabine Liebig, Entdeckendes Lernen. Immer noch (k)ein Thema in den Schulen?, in: Schulmagazin 5–10, Jg. 80, Heft 4/2012, S. 7–10.

Lindemann 2007:

Matthias Lindemann, Urgeschichtlicher Brunnenbau im Experiment. Aspekte zur alltäglichen Wasserversorgung. Der Nachbau eines Urgeschichtlichen Brunnens im Archäologischen Zentrum in Hitzacker, in: Mamoun Fansa, Dirk Vorlauf (Hg.), HOLZ-KULTUR – Von der Urzeit bis in die Zukunft. Ökologie und Ökonomie eines Naturrohstoffes im Spiegel der Experimentellen Archäologie, Ethnologie, Technikgeschichte und modernen Holzforschung, Ausstellungskatalog Oldenburg 2007, S. 81–90.

Lucke 2004:

Arne Lucke, Erlebte Geschichte als kulturtouristischer Wirtschaftsfaktor. Das Archäologische Zentrum Hitzacker, in: Die Kunde N. F. 55, 2004, S. 137-153.

Meyer 2008:

Bernd Meyer, Wie können die Museen eine aktive Rolle im gesellschaftlichen Wandel spielen?, in: Hartmut John, Anja Dauschek (Hg.), Museen neu denken. Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit, 2008, S. 221–231.

Museen und Lebenslanges Lernen:

Museen und Lebenslanges Lernen – Ein europäisches Handbuch, hrsg. vom Deutschen Museumsbund, 2010.

Mußmann 2006:

Olaf Mußmann, Die Genossenschaft – ein neues Modell zur Zukunftssicherung kommunaler Museen, in: Museum aktuell März 2006, S. 28–30.

Neff 1993:

Günter Neff, in: John Foster, Entdeckendes Lernen in der Grundschule, 1993.

Oberlercher 2001:

Caroline Oberlercher, Museum. Umwegrentabilität und Wertschöpfung, Schriften des Museums für Volkskultur, Spittal/Drau, Bd. 1, hrsg. von Hartmut Prasch, 2001.

Olthof:

Dorothee Olthof, Adult Education in Archaeological Open-Air Museums – a reader: <http://zeitgeist.exarc.net/manuals/adult-education-archaeological-open-air-museums-reader>

Paardekooper 2013:

Roeland Paardekooper, The Value of an Archaeological Open-Air Museum is in its Use, 2013.

RDA 2013:

RDA Internationaler Bustouristik Verband, Marktforschungsbericht 2013. Fakten und Trends im Bustourismus:
http://www.rda.de/fileadmin/content/rda/Dateiordner/roter_bus/RDA_Marktforschungsbericht_2013__03.pdf

Reichstein 2000:

Joachim Reichstein, Die kulturellen Potentiale des Lauenburger Raumes als Grundlage zukunftsfähiger Entwicklung, Vortrag zur Tagung „Zur Zukunftsfähigkeit des Lauenburger Raumes“ der Lauenburgischen Akademie für Wissenschaft und Kultur am 12. Mai 2000 in Mölln.

Schmidt – Wunderli 2008:

Martin Schmidt, Marlise Wunderli, Museum experimentell. Experimentelle Archäologie und museale Vermittlung, 2008.

Schneede 2003:

Uwe M. Schneede, „Vom Staat in die Stiftung. Die Hamburger Erfahrungen“, in: Zukunft der Museen – Wege aus der Finanzkrise, Dokumentation zum Symposium vom 20.10.2003, S. 13–15.

Scholl – Wehning 2013:

Franziska Scholl, Ruth Wehning, Ehrenamt organisieren – Das Konzept zum bürgerschaftlichen Engagement am Museum Nienburg/Weser, Schriften des Museums Nienburg/Weser Nr. 37, 2013.

Spendwerk 2010:

Archäologisches Zentrum Hitzacker. Gutachten zur Businessplanung und Weiterentwicklung von Kai Fischer, Spendwerk – das Beratungshaus für soziale Innovation, August 2010.

Steindorf 1981:

Gerhard Steindorf, Grundbegriffe des Lehrens und Lernens, Bad Heilbrunn 1981.

Steinert 2000:

Michael Steinert, Erfahrungen mit der Ausstellung „Experimentelle Archäologie in Deutschland“, in: Mamoun Fansa (Hg.), Experimentelle Archäologie und Museumspädagogik, Archäologische Mitteilungen aus Nordwestdeutschland Beih. 29, Oldenburg 2000, S. 11–30.

TU Dortmund „Entdeckendes Lernen“:

TU Dortmund, Institut für Schulentwicklungsforschung, „Entdeckendes Lernen“: http://www.eteachingplus.de/theorien_lehren_entdeckendes.html [17.1.2015]

TU Dortmund „Problemorientiertes Lernen“:

TU Dortmund, Institut für Schulentwicklungsforschung, „Problemorientiertes Lernen/ Problemorientierter Unterricht“: http://www.eteachingplus.de/theorien_lehren_problemorientiert.html

Uni Gießen:

Uni Gießen, FB 04, Geschichts- und Kulturwissenschaften: http://www.uni-giessen.de/cms/fbz/fb04/institute/geschichte/didaktik/dokumente/Mat_Medien/geschichtsdidaktische-pruefungsthemen/forschend-entdeckendes-lernen/definition [17.1.2015]

von Knop 2006:

Stefanie von Knop, Ehrenamtliche Mitarbeiter – Potentiale und Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Ein Erfahrungsbericht aus der Kunstsammlung NRW, in: Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hg.), Museum und Personal, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg Bd. 54, 2006, S. 141–148.

Vorlauf 2011:

Dirk Vorlauf, Experimentelle Archäologie. Eine Gratwanderung zwischen Wissenschaft und Kommerz, Schriftenreihe des Landesmuseum für Natur und Mensch Bd. 86, 2011.

Wais – Redies – Pomper 2004:

André Wais, Rainer Redies, Anita Pomper (Hg.), Archäologie erleben. Ausflüge zu Eiszeitjägern, Römerlagern und Slawenburgen, 2004, S. 82–87.

Weber o.J.:

Traudel Weber (Deutsches Museum München), Lernen in der Schule und Lernen im Museum: welche Methoden fördern aktives Lernen am besten?:
http://www.museoscienza.org/smec/manual/02_general%20chapters_all%20languages/02.2_lernen%20in%20der%20schule%20und%20lernen%20im%20museum_de.pdf
[17.1.2015]

Wiese 2002:

Rolf Wiese, Museen als Identitätsträger von Regionen am Beispiel Freilichtmuseum am Kiekeberg, in: Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hg.), Mit gestärkter Identität zum Erfolg. Corporate Identity für Museen, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg Bd. 40, 2002, S. 337–354.

Wilde 1982:

Günter Wilde, Förderung der Selbständigkeit durch entdeckendes Lernen und problemlösenden Unterricht, in: Otto Lange (Hg.), Problemlösender Unterricht und selbständiges Lernen von Schülern, 1982, S. 11–21.