



KATHARINA HORNSCHEIDT

Wissenstransfer an Industriekultur- standorten

Viele (museale) Standorte des industriellen Erbes stehen aktuell vor der Situation, dass die Gründergeneration abtritt und damit deren Wissen aus erster Hand verloren zu gehen droht. ERIH – European Route of Industrial Heritage – wollte wissen, vor welchen konkreten Herausforderungen Standorte der Industriekultur europaweit diesbezüglich stehen. Der vorliegende Beitrag zeigt die Ergebnisse einer Vorstudie. Skizziert werden auch Beispiele aus der Praxis, die entwickelt wurden, um Wissen zu tradieren und weiterzugeben. Aus den konkreten Herausforderungen ergeben sich Handlungsempfehlungen für einzelne Standorte als auch für Projekte, die durch ein Netzwerk wie ERIH unterstützt werden können.

1. Einleitung	38
2. Vorstudie: Wissenstransfer an Industriekulturstandorten	39
3. Spezifisches Wissen an Industriekulturstandorten und seine Wissensträger	43
4. Herausforderungen beim Wissenstransfer	45
5. Herausforderungen meistern – Ideen und Impulse	48
6. Erkenntnisse und Handlungsfelder	50
Literatur	52

Katharina Hornscheidt

Informationen zur Autorin finden Sie auf Seite 53.

1. Einleitung

Das industrielle Erbe Europas

Die Industrialisierung bestimmt fast 300 Jahre lang maßgeblich den Verlauf der Menschheitsgeschichte. Sie verändert auch Europa von Grund auf. Neue Technologien ziehen seit der Mitte des 18. Jahrhunderts Veränderungen in den Produktionsprozessen nach sich. Fabriken entstehen, industrielle Zentren bilden sich heraus. Eine bis dahin unbekannte Mobilität setzt ein, in der Menschen ihre Heimat verlassen, um vor allem in den größeren Städten Arbeit und damit ein Einkommen zu suchen. Neue Verkehrsmittel wie die Eisenbahn oder Kommunikationsmittel wie die Telegrafie begünstigen diese Entwicklung und führen zu tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt, aber auch im alltäglichen Leben der Menschen. Die Städte expandieren, innerhalb weniger Jahre werden vielerorts neue Wohnviertel regelrecht aus dem Boden gestampft. Die Infrastrukturen – für die Versorgung mit Trinkwasser, Energie, Verkehr, die Versorgung mit Lebensmitteln etc. – müssen mitwachsen. Herausforderungen wird mit immer neuen technischen Lösungen begegnet. Die rasanten Veränderungen führen auch zu tiefen Verwerfungen. Europaweit bilden sich Gewerkschaften und erkämpfen Schritt für Schritt Arbeiterrechte. Die Grundlagen des modernen Europas, des Wohlstandes und der vergleichsweise hohen Sozialstandards werden im Zuge der industriellen Entwicklung gelegt. (Vgl. Trinder 2021, S. 5)

Die fortschreitende technische Entwicklung, die globale Konzentration von Produktionsstandorten und die Verlagerung des „Epizentrums der industriellen Welt unaufhaltsam Richtung Osten“ (Cossons 2020, S. 13) führen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu Prozessen der De-Industrialisierung ganzer Regionen in Europa. Die Hinterlassenschaften des Industriezeitalters sind vielfältig und herausfordernd. Neben technischen (Groß-)Anlagen, Fabrikkomplexen, Wohnsiedlungen, industriell geprägten Landschaften, Infrastruktursystemen etc. umfassen sie auch immaterielles Erbe wie Herstellungstechniken und Erfahrungswissen z.B. im Umgang mit speziellen Maschinen. Vielerorts gründeten sich lokale Initiativen, die sich für den Erhalt von Bauten und Anlagen einsetzen, die so eng mit der Geschichte der Orte und Regionen und der regionalen Identität verwoben sind. Städte und Regionen sind herausgefordert, einen Umgang mit ihrem industriellen Erbe zu finden. Neben Transformation und Abriss findet an vielen Orten auch eine Musealisierung statt. Exemplarisch für die Bundesrepublik Deutschland zeigt sich das an den jährlichen statistischen Erhebungen des Instituts für Museumsforschung. Bundesweit sind hier 1990 381 naturwissenschaftliche und technische Museen verzeichnet (Institut für Museumskunde 1991, S. 22), 2019 sind es 883 (Rahemipour/Grotz 2021). Die Einrichtungen befinden sich in unterschiedlicher Trägerschaft, vielfach sind sie durch ehrenamtliches Engagement geprägt. Aktuell stehen viele Standorte europaweit vor der Situation, dass die Gründergeneration, die die Fabriken vielfach noch in der Produktionsphase kannte, abtritt und damit Wissen aus erster Hand verloren zu gehen droht. «

Ein guter Wissenstransfer ist also relevant für den Betrieb und die Erhaltung von Industriedenkmalern für künftige Generationen.

» Neben Transformation und Abriss findet an vielen Orten auch eine Musealisierung statt. Aktuell stehen viele Standorte europaweit vor der Situation, dass die Gründergeneration, die die Fabriken vielfach noch in der Produktionsphase kannte, abtritt und damit Wissen aus erster Hand verloren zu gehen droht. «

ERIH – European Route of Industrial Heritage

Die Idee, ein europaweites Netzwerk aufzubauen, das die Entwicklung der Industriekultur hin zu einer „Marke“ im Tourismusbereich unterstützt, wurde 1999 geboren. Impulse für die Gründung von ERIH kamen maßgeblich aus dem Ruhrgebiet, die ersten Partner für die Umsetzung der Idee fand man in Großbritannien. Der Umgang mit der gemeinsamen europäischen Geschichte bringt Herausforderungen und Aufgaben mit sich, denen nur in grenzüberschreitenden Kooperationen angemessen begegnet werden kann. Diese Einsicht war einer der Auslöser für die Gründung von ERIH, das sich aus bescheidenen Anfängen zu einem europaweiten und umfassenden Netzwerk weiterentwickelt hat.

Über 100 ERIH-Ankerpunkte, 20 Regionale Routen und 18 Europäische Themenrouten laden heute zur Entdeckungsreise auf den Spuren der europäischen Industriegeschichte ein. Neben den aktuell circa 350 ERIH-Mitgliedern in 28 Ländern werden über die Regionalen Routen und die Themenrouten insgesamt mehr als 2000 Orte der Europäischen Industriegeschichte sowie Biografien prägender Persönlichkeiten auf der ERIH-Webseite präsentiert. ERIH ist ein sehr lebendiges Netzwerk und lebt vom Austausch und den Aktivitäten der Akteure – sowohl regional als auch über die europäischen Ländergrenzen hinweg. Seit 2019 ist die European Route of Industrial Heritage als Kulturroute des Europarates zertifiziert.

2. Vorstudie: Wissenstransfer an Industriekulturstandorten

Wissens als Ressource

Wissenstransfer und Wissensmanagement erfahren in der Wirtschaft als Faktoren unternehmerischen Erfolgs verstärkte Aufmerksamkeit. Wissen kann – anders als materielle Güter oder auch Informationen – nicht ohne Weiteres eingekauft werden. Wissen wird erworben, genutzt, gespeichert – und im Idealfall weitergegeben. Systematisches Wissensmanagement zielt darauf ab, die vorhandene Wissensbasis auszubauen, Wissen systematisch zu erfassen, zu speichern und zur Verfügung zu stellen und einen guten Transfer zu gewährleisten. Wissen ist eine Ressource, die stark im personellen Gedächtnis verankert ist. Datenbanken als Medien des kodifizierten Wissensspeichers nehmen zunehmend eine zentrale Rolle beim Wissenstransfer ein. (Vgl. Sage GmbH 2022, Wissensmanagement/Wissenstransfer)

Der personifizierte Wissenstransfer, also die persönliche Weitergabe von Wissen, spielt im musealen Bereich für die organisatorischen betrieblichen Abläufe als auch in der musealen Arbeit z. B. mit Zeitzeugen eine wichtige Rolle. Wird dieser Wissenstransfer nicht durch geeignete Strukturen systematisch unterstützt, liegt hier ein großes Risiko für den Erhalt des Wissens.

Konzeption der Vorstudie

„Wissenstransfer und Nachfolgeplanung“, „Erfahrungswissen der Ehrenamtlichen sichern“ und „Sicherung von Zeitzeugenwissen“ sind Themen, die bei den ERIH-Jahrestagungen, aber auch bei den nationalen Treffen in den letzten Jahren immer wieder als aktuelle Herausforderungen von den Standorten benannt wurden. Der ERIH-Vorstand wollte wissen, worin genau die Herausforderungen bestehen, welche Lösungen eventuell schon gefunden wurden; und auch, welche Unterstützung ein Netzwerk wie ERIH leisten kann.

Im Frühjahr 2021 wurde deshalb eine Vorstudie durchgeführt. Ziel war es, einen Überblick über die Problemlagen zu erhalten, um gezielt weiteren Forschungsbedarf zu formulieren, Handlungsempfehlungen abzuleiten und in den kommenden Jahren passgenaue Projekte zu entwickeln.

Hypothesen

Der Vorstudie lagen folgende Hypothesen zu Grunde:

- „Wissenstransfer“ ist ein Querschnittsthema, das an Standorten der Industriekultur unterschiedliche Bereiche betrifft.
- Wissensmanagement – in Anlehnung an Prozesse des Wissensmanagements in Klein- und Mittelständischen Unternehmen – zur Sicherstellung des betrieblichen Ablaufs und der Entwicklung des Betriebs wird vielfach situativ eingesetzt, aber als Aufgabenfeld nicht strategisch entwickelt und genutzt.
- Die Standorte der Industriekultur sind „wissensintensive Einrichtungen“. Zu dem Wissen, das gemanagt und vermittelt werden soll, gehören neben dem Wissen um betriebliche Prozesse das Wissen um die Geschichte des Standortes und seiner historischen Relevanz, Zeitzeugenwissen und technisches Maschinenwissen.
- Standorte der Industriekultur sind vielfach durch die Arbeit mit Ehrenamtlichen geprägt. Diese Arbeit bringt eigene Herausforderungen in Bezug auf den Wissenstransfer mit sich.
- Der Wissenstransfer an die Besucher*innen gehört zu den Kernaufgaben von musealen Standorten der Industriekultur. Die Standorte verfügen hier über viel Erfahrung und bewährte Lösungsansätze.

Die Online-Befragung

419 Standorte der Industriekultur in ganz Europa – ERIH-Mitglieder und weitere Standorte – wurden im Frühjahr 2021 gebeten, an einer Online-Befragung teilzunehmen. Die Standorte wurden gebeten, folgende Fragen zu beantworten:

1. Who are you? / Wer seid Ihr?
2. Describe your facility. Who runs the establishment? / Beschreibt Eure Einrichtung. Wer trägt/betreibt die Einrichtung?
3. Which categories of people do you work with? / Mit welchen Mitarbeitern arbeitet Ihr?
4. Who are your target groups? / Wer sind Eure Zielgruppen?
5. Which specific knowledge is vital for the operation of the location? / Welches spezifische Wissen ist für den Betrieb des Standorts lebenswichtig?
6. Who has this knowledge? / Wer hat dieses Wissen? // 6a. Where is the knowledge? / Wo liegt dieses Wissen?
7. In which areas of your activities (also referring to question above) do you risk losing these sources of knowledge and information? / Wo, in welchen Bereichen (siehe Frage 6) drohen Euch diese Wissensträger verloren zu gehen?
8. What problems do you have with knowledge transfer? / Welche Probleme habt Ihr beim Wissenstransfer?
9. What solutions have you found – what has been successful, and what hasn't? Tell your story! / Welche Lösungen habt Ihr selbst gefunden und welche Ideen waren erfolgreich oder ein Misserfolg? Bitte konkrete Beispiele beschreiben!
10. What does your site lack that would help it to deal with this issue? / Was fehlt Euch für die Lösung?
11. How would you like ERIH to assist you? We are looking forward to your ideas and suggestions! / Was könnte ERIH für Euch tun? Wir freuen uns über Anregungen, Ideen!

Zu den Fragen 1–4, 6, 6a wurden im Multiple-Choice-Format Antworten angeboten, mit der Option der Mehrfachauswahl und einem Freitextfeld, in welchem Ergänzungen, Spezifizierungen oder Erläuterungen vorgenommen werden konnten.

Für die Fragen 5, 8, 10 wurde ein skaliertes Frage-Verfahren gewählt, wobei verschiedene Antwortoptionen auf einer Skala von 1 bis 5 (1 = kaum relevant, 5 = sehr wichtig) gewichtet werden sollten. Auch hier gab es jeweils die Möglichkeit, in einem Freitextfeld Anmerkungen vorzunehmen.

Fragen 7, 9 und 11 wurden als Freitextfelder angelegt.

Englisch ist die allgemeine Verständigungssprache im ERIH-Netzwerk, ein wesentlicher Teil aktiver Mitglieder kommt aus Deutschland. Der Fragebogen wurde deshalb zweisprachig aufgesetzt, wobei in der deutschen Fassung zugunsten der Orientierung das „professionelle Du“ so wie das generische Maskulinum verwendet wurden.

Insgesamt 50 Standorte aus 11 Ländern beteiligten sich an der Befragung, wobei aus Deutschland mit 23 Einsendungen die meisten Rückmeldungen kamen. Auch wenn die Befragung damit nicht repräsentativ für alle Industriekulturstandorte in Europa ist, geben die Ergebnisse im Sinne einer Vorstudie Hinweise auf konkrete und spezifische Herausforderungen des Wissensmanagements und -transfers an Industriekulturstandorten.

Die teilnehmenden Standorte

Seit 2018 führt ERIH in Kooperation mit dem Regionalverband Ruhr eine jährliche Erhebung zur Lage der Industriekultur in Europa durch, das „ERIH Industrial Heritage Barometer“ (ERIH 2018–2021). Diese Erhebung bietet Einblicke zu Struktur, Organisation und den aktuellen Aktivitäten von Industriekulturstandorten. Um ein genaueres Bild von den an der Umfrage beteiligten Einrichtungen zu bekommen, wurden eingangs in der Umfrage zum Wissenstransfer auch einige Fragen nach dem Charakter des Standortes, den Mitarbeiter*innen und den Zielgruppen gestellt.

Die überwiegende Anzahl der befragten Institutionen rechnet sich den Museen (31 von 50) zu, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Monument/Denkmal wurde 11-mal, Park/Freiluftanlage 8-mal und vorführende Fabrik 3-mal angegeben. 16 Standorte haben die Option genutzt sich i. d. R. als Museum kenntlich zu machen und die Angabe zu spezifizieren. Genannt wurden hier z. B.: „Archiv und Museum“, „Museum und historischer Bahnstrecke“, „Museumseisenbahn“, „Kulturerbestätte mit Besucherzentrum“, „Zukunftsstandort, der den Transformationsprozess zeigt“, „Welterbestätte“.

Mehr als zwei Drittel der befragten Standorte gibt an, mit bezahlten Fachkräften, wie Historiker*innen und Ingenieur*innen, zu arbeiten. Frühere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zu diesen Fachkräften gehören können, arbeiten an 34% der befragten Standorte mit. Eine wichtige Rolle spielen die Ehrenamtlichen: 54% geben an, dass ehrenamtliche Kräfte zu den Mitarbeiter*innen gehören. Die Antworten geben allerdings keine Auskunft über den Anteil der jeweiligen Mitarbeitergruppe an der Gesamtzahl der Mitarbeiter*innen.

Als Zielgruppe spielen Erwachsene Freizeit-Besucher*innen für 96% der Standorte eine wichtige Rolle, ebenso Schulen und Kinder (92%). Fast die Hälfte der Umfrageteilnehmer*innen – 46% – gibt an, dass spezielle Fachcommunitys zu den Zielgruppen gehören. Als weitere Zielgruppen werden Familien, Geschäftsreisende und kommerzielle Nutzer*innen, wie Eventagenturen und TV-Produktionen, genannt.

ONLINE

Mehr Informationen

<https://www.erih.de/projekte/erih-industriekultur-barometer>

3. Spezifisches Wissen an Industriekulturstandorten und seine Wissensträger

Den Fragen nach dem spezifischen Wissen, das lebenswichtig ist für den Betrieb des Standortes, schlossen sich Fragen danach an, wer dieses Wissen hat und wo es dokumentiert ist.

Spezifisches Wissen für den Erhalt und den Betrieb von Industriekulturstandorten

Das historische Wissen über die Geschichte des Standorts haben 84 % – 42 von 50 befragten Standorten – als relevant bzw. sehr relevant gewichtet. Ebenfalls von großer Bedeutung ist das Wissen über Menschen und ihre Geschichte, dem von 74 % der Befragten eine besondere Relevanz zugeschrieben wird. Das konservatorische Wissen für Objekte, Denkmale und Archivalien wurde noch von 66% betont. Das technisch-praktische Wissen zu betrieblichen Prozessen und Maschinen wurde noch von 60% der Standorte als mindestens relevant bezeichnet.

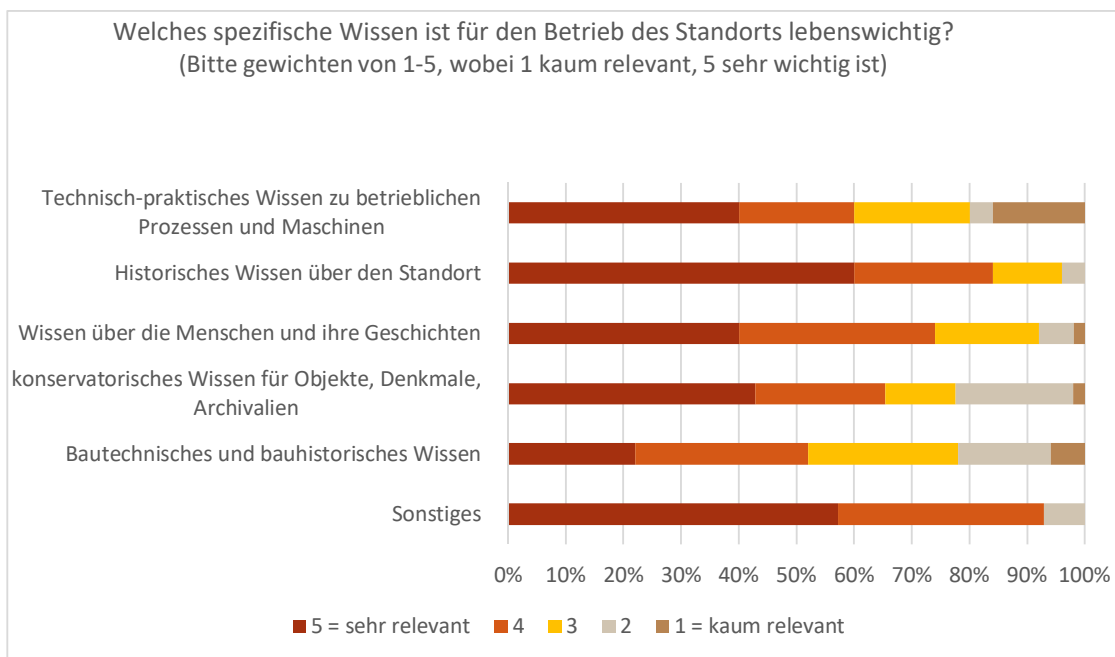


Abbildung 1 Spezifisches Wissen an industriekulturstandorten

Antworten bei „Sonstiges“: Bauen und Planen, Kenntnisse in: Marketing, Tourismus, Betriebswirtschaft, Besucherorientierung, Kommunikation und Vermittlung; Wissen um historische Aspekte/Kenntnisse über den Sammlungsbereich (Kontextualisierung), Archive und kulturelle Einrichtungen in anderen Städten

Wissensträger

64% der Standorte haben angegeben, dass wichtiges Wissen bei Zeitzeugen/ehemaligen Mitarbeiter*innen und Betreibern des Standortes liegt; 56% geben an, dass Wissen bei ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen liegt. Überschneidungen bei den Angaben sind möglich. Gleichzeitig geben 42% der Standorte an, dass Wissen anderswo („Sonstiges“) als in Archiven, Publikationen, Datenbanken oder Betriebsbeschreibungen verortet ist. Dies bedeutet nichts anderes, als dass dieses Wissen nicht dokumentiert ist. Als Ausführungen im Feld „Sonstiges“ ist mehrfach der Hinweis zu lesen, dass wichtiges Wissen „in den Köpfen der Ehrenamtlichen/Ehemaligen/der Mitglieder (...) liegt“ bzw. es handle sich um Erfahrungswissen von Ehrenamtlichen und Mitarbeiter*innen, ist Teil der Museumssammlung oder wird über mündlichen Überlieferungen vermittelt etc.

„Die Zeitzeugen sterben“

Die anschließende Frage „Wo, in welchen Bereichen drohen Euch diese Wissensträger verloren zu gehen?“ konnte in einem Freitextfeld beantwortet werden. „Die Zeitzeugen sterben“ bringt die am häufigsten genannte Bedrohung für das spezifische Wissen an Industriekulturstandorten drastisch auf den Punkt. Über die Hälfte der befragten Standorte äußert sich entsprechend. Das Erfahrungswissen im Umgang mit Maschinen und Anlagen wird ebenfalls mehrfach als bedroht genannt, auch dieses Wissen steht in einem engen Zusammenhang zu den Zeitzeug*innen. Als solche werden die ehemaligen Beschäftigten der früheren Unternehmen, aber auch die ersten Mitarbeiter*innen, Gründer*innen und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen der (musealen) Standorte angesehen. Mit ihnen drohen sowohl technisches Wissen als auch historische Überlieferungen und kulturelle Bräuche aus dem personellen Bewusstsein – und damit perspektivisch auch dem kollektiven Gedächtnis – zu verschwinden. Es wird in den Antworten auch darauf hingewiesen, dass Wissen schon verloren gegangen ist.

Fazit

Die Befragung zeigt: Zeitzeugen- und Erfahrungswissen, das jetzt nicht gesichert wird, geht verloren. Über die Hälfte der befragten Standorte gibt an, dass für den Betrieb des Standortes notwendiges Wissen bei Zeitzeug*innen und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen liegt – und hier vielfach „in den Köpfen“. Es braucht dringend nachhaltige Strategien und Konzepte, um mündliche Tradierungen zu erhalten und technisches Erfahrungswissen zu sichern und weiterzugeben.

4. Herausforderungen beim Wissenstransfer

„Welche Probleme habt Ihr beim Wissenstransfer?“

Es fehlt das Geld: Fehlende finanzielle Mittel für die Dokumentation und den Wissenstransfer, etwa auch für externe Beratung, stellen für 60% der Umfrageteilnehmer*innen ein (sehr) relevantes Problem dar. Das Ergebnis spiegelt sich bei der Antwort auf die Frage „Was fehlt Euch für die Lösung?“ wider – hier geben 88% der befragten Standorte an, dass finanzielle Ressourcen für die Lösung der Probleme (sehr) relevant wären.

Fast die Hälfte der Standorte, 48%, benennen die „Dokumentation des Wissens mittels Dokumenten, Medien und Datenbanken“ als (sehr) relevantes Problem beim Wissenstransfer. Die sichere Archivierung des dokumentierten Wissens stellt für ebenso viele Standorte eine Herausforderung dar. Neue Mitarbeiter*innen zu finden und zu motivieren ist für 46% der Standorte ein relevantes oder sehr relevantes Problem; und 30% der befragten Standorte benennt auch die Qualifizierung neuer Mitarbeiter*innen eine (sehr) relevante Herausforderung. Fast genauso viele Standorte geben an, dass es eine Herausforderung darstellt, Mitarbeiter*innen zu motivieren, ihr Wissen weiterzugeben. 44% der Standorte nennt die Vermittlung des praktischen Wissens für den Betrieb historischer Maschinen als (sehr) relevant.

Im Online-Fragebogen wurde der Punkt „Verständliche Aufbereitung des Wissens für heutige Nutzer“ teilweise leider nicht vollständig ausgespielt, sodass hier nicht alle Teilnehmenden eine Antwort geben konnten. Ergänzungen im Freitextfeld wurden bei der Frage nach den Problemen bei Wissenstransfer sehr sparsam vorgenommen. Ein Teilnehmer der Umfrage aus Italien merkt an: „The biggest problem in our sector, in our territory, is precisely that due to the public/private contributions necessary to keep the activities and offices alive. The awareness of the basic nature of conservation for the cultural transmission of historical knowledge is still very much ignored, for this reason it is always difficult to find effective funding for projects.“ Hier wird Wissenstransfer an die Öffentlichkeit mit dem Ziel einer Bewusstseinsbildung als Voraussetzung für finanzielle Unterstützung und damit den langfristigen Erhalt der Standorte verknüpft. Eine Übersicht der Antworten zur Frage der Herausforderungen ist in Abbildung 2 visualisiert.

„Was fehlt für die Lösung?“

Fehlendes Geld ist die häufigste Antwort auf diese Frage, 88% der Umfrageteilnehmer*innen geben an, das wäre (sehr) relevant. Mehr als die Hälfte der Einrichtungen (60%) nennt auch personelle Ressourcen und Fachwissen sowie Zeit (58%) als (sehr) relevante fehlende Lösungsfaktoren.

Den Austausch mit anderen Einrichtungen in ähnlicher Lage nennen 40%, „das Wissen, wie man es macht“ bzw. wie man das Wissen weiter

Fehlende finanzielle Mittel

Mangelnde Dokumentation und Archivierung

Schwierige Bewusstseinsbildung

Geld, personelle Ressourcen, Fachwissen und Zeit

vermittelt 30%, die externe Beratung immerhin noch 20% der Befragten als (sehr) relevante Aspekte. (vgl. Abb. 3)

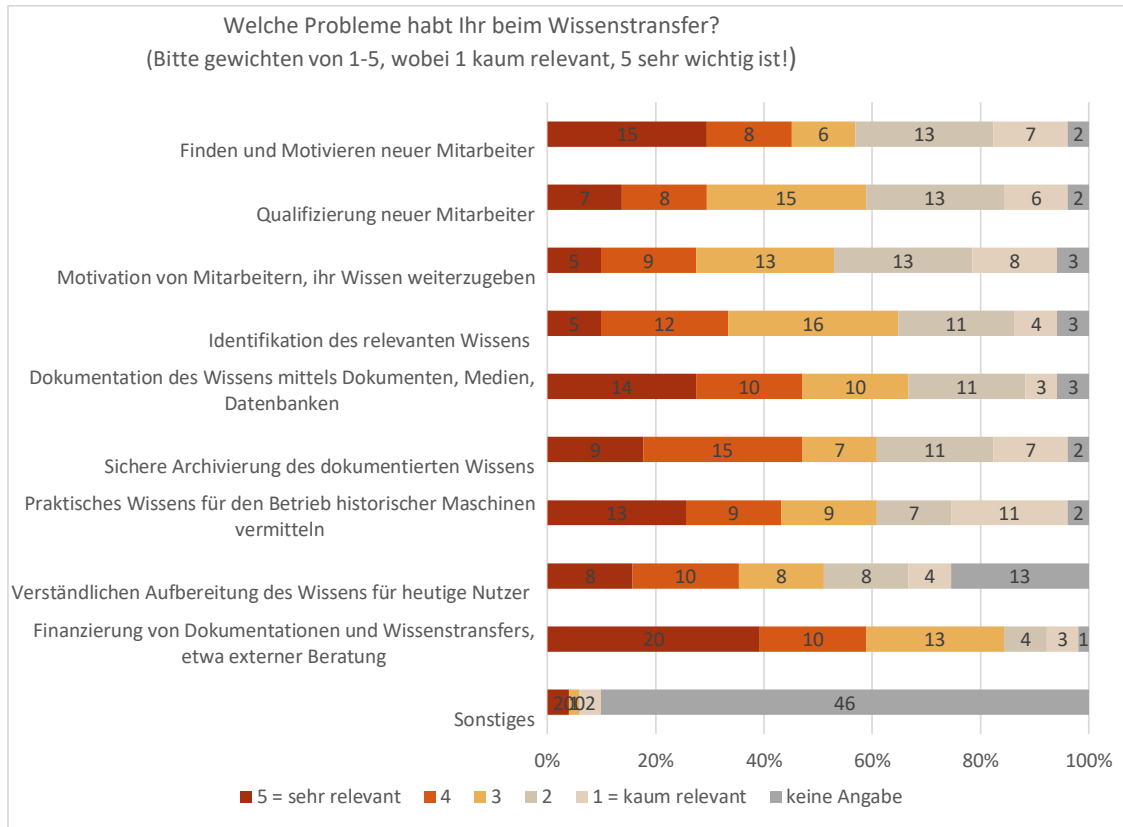


Abbildung 2 Probleme beim Wissenstransfer

Angaben bei „Sonstiges“: Finden von ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen, “recognising the need to record and document memories and information before it is lost”; “The biggest problem in our sector, in our territory, is precisely that due to the public/private contributions necessary to keep the activities and offices alive. The awareness of the basic nature of conservation for the cultural transmission of historical knowledge is still very much ignored, for this reason it is always difficult to find effective funding for projects.”; “We work with volunteers so it is even more important that their skills are passed on to the next generation to volunteer with us”; “We would like to receive more collaboration from government institutions.”

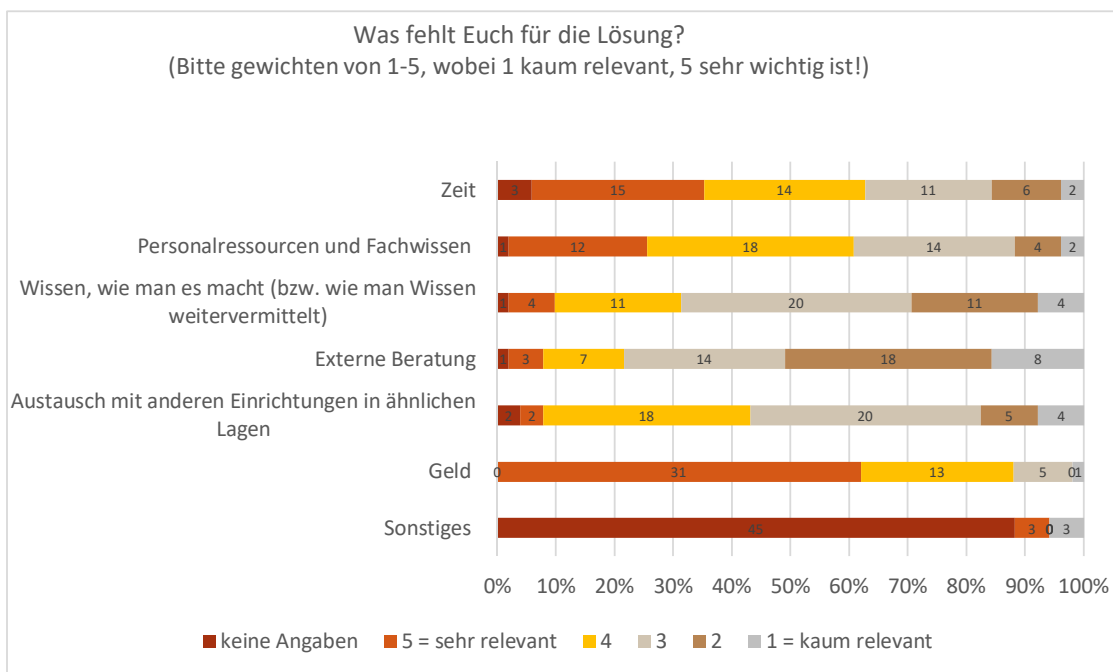


Abbildung 3 Ressourcenbedarf für die Lösung

Angaben bei „Sonstiges“: „Ehrenamtshelfer mit entsprechendem Wissen oder besser/regelmäßig bezahlte Gästeführer“; „Guided visits should be carried out to disseminate the heritage value among the population and provide financial aid for maintenance of the main infrastructures.“; „volunteers who can help to record/transcribe stories/memories.“

Fazit

Zusammenfassend zeigt sich, dass Mitarbeiter*innen die wesentliche Ressource sind: Fast die Hälfte der Standorte benennt die Dokumentation des Wissens als solches als (sehr) relevantes Problem. Für eine gute Dokumentation werden neben guten Konzepten, der entsprechenden Hard- und Software auch und vor allem Fachwissen und zeitliche Ressourcen benötigt. Insgesamt geben 46% der Standorte an, ein Problem damit zu haben, neue Mitarbeiter*innen zu finden und zu motivieren. 22% der Standorte geben an, sowohl Probleme bei der Dokumentation des Wissens zu haben als auch bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen – dieser Prozentsatz dürfte künftig weiter ansteigen. Hier verschärft sich das Problem. Die Antworten auf die Frage nach den fehlenden Faktoren für Lösungen spiegelt dies wider. Ein Fachkräftemangel ist vielerorts schon spürbar. Um zukunftsfähige Strategien und Konzepte zu entwickeln, sind kritische Auseinandersetzungen mit Fragen des Personalmanagements und der Organisationsentwicklung, insbesondere im öffentlichen Kulturbetrieb, notwendig. Ein gutes betriebsinternes Wissensmanagement kann in dem Zusammenhang ein Baustein möglicher Handlungsstrategien sein, aber nicht die generelle Lösung des Fachkräftemangels.

5. Herausforderungen meistern – Ideen und Impulse

Lösungsansätze der Standorte

Die Standorte wurden in der Vorstudie gefragt, welche Lösungen sie bereits für ihre Herausforderung des Wissenstransfers gefunden haben; welche Ideen erfolgreich waren und welche ein Misserfolg. Fast alle Befragten, 96%, haben Eintragungen in dem Freitextfeld vorgenommen und – mehr oder weniger ausführlich – von Lösungsansätzen, Erfolgen und Misserfolgen berichtet. Die Antworten tangieren sowohl die spezifischen Herausforderungen des Wissenstransfers der Industriekulturstandorte als auch Fragen des innerbetrieblichen Wissensmanagements, wie der Integration neuer und/oder ehrenamtlicher Mitarbeiter*innen.

Zeitzeug*innengespräche und aufgezeichnete -interviews, Digitalisierungsansätze für die Sammlung und Trainingsvideos für technische Abläufe wurden mehrfach benannt. Auch die Darstellung von Großmaschinen in AR-Anwendungen wird beispielhaft angeführt. Einige Standorte nutzen bereits Kooperationen mit anderen (Industrie-)Museen oder auch in interdisziplinären Gesprächs- und Arbeitsgruppen. Ausgetauscht werden hierbei Erfahrungen z.B. zu Digitalisierungsprojekten. Organisiert werden auch schon gemeinsame Schulungen – z.B. für die Ausbildung von Kesselwärtern für Dampfkesselanlagen, ohne die historische Dampflokomotiven oder -schiffe nicht betrieben werden dürfen.

Aus der Praxis – Zeitzeugeninterviews des Dokumentationszentrum NS-Zwangsarbeit

Rund 13 Millionen Menschen aus fast ganz Europa wurden während des Zweiten Weltkriegs durch das NS-Regime in das Deutsche Reich verschleppt und zur Arbeit gezwungen. Die Arbeit mit Biografien ist ein besonderer Schwerpunkt des Dokumentationszentrum NS-Zwangsarbeit in Berlin-Schöneweide. Das Online-Archiv macht einen Teil der Bestandteile des Archivs frei zugänglich. Die hier präsentierten Video-Interviews sind für die Dauerausstellung „Alltag Zwangsarbeit 1938–1945“ entstanden.

<https://www.dz-ns-zwangsarbeit.de/zeitzeugenarchiv/interviews>

Die Antworten zeigen, dass die Notwendigkeit z.B. von guter Dokumentation – in Datenbanken, aber auch z.B. technischer Abläufe im Video und für Prozesse des Wissenstransfers allgemein – durchaus gesehen wird, es aber vielfach an personellen und finanziellen Ressourcen für die Umsetzung fehlt. Die Bedeutung der ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen, die Bedeutung einer guten Integration, Motivation und Einarbeitung dieser Mitarbeiter*innen ins Team wird in vielen der Antworten klar erkennbar. Aus der Notwendigkeit heraus werden intuitiv Lösungen für Herausforderungen des internen Wissensmanagements für betriebliche Abläufe – wie für die Integration und den Wissenstransfer – gesucht. „Haven't started yet but this survey has prompted me to do something about it.“ – Für einige Teilnehmende an der Befragung war das Ausfüllen

des Fragebogens Anstoß, sich erstmals bewusst mit den bestehenden Prozessen von Wissensmanagement und -transfer am eigenen Standort auseinanderzusetzen.

Aus der Praxis – Bilderschauen im Filmmuseum Wolfen

Das Industrie- und Filmmuseum Wolfen besitzt ein Fotoarchiv mit ca. 40.000 Fotografien. Um den Bestand vertiefend zu erschließen, wurde das Veranstaltungsformat der „Bilderschauen“ entwickelt. Vor allem ehemalige Mitarbeiter*innen der früheren Filmfabrik Wolfen, aber auch weitere Interessierte werden eingeladen, bei gemeinsamen Bildbetrachtungen am Nachmittag ihr Wissen zu teilen: Welche Personen, Gebäude, Arbeitsschritte sind auf dem Bild zu sehen? Wann und zu welchem Anlass wurde das Foto aufgenommen? Die „Bilderschauen“ kommen der vertiefenden Erschließung der Sammlung zugute und sind gleichzeitig ein partizipativer Ansatz, die regionale Bevölkerung anzusprechen. So bietet sich auch Potenzial für eine Identifikation mit der Museumsarbeit.

Wünsche an das ERIH-Netzwerk

“How would you like ERIH to assist you? We are looking forward to your ideas and suggestions! / Was könnte ERIH für Euch tun? Wir freuen uns über Anregungen, Ideen!“. Anregungen und Ideen, wie ERIH die Standorte unterstützen könnte, waren mit der letzten Frage erbeten.

33 der 50 befragten Standorte haben hier Anmerkungen hinterlassen, Wünsche und Ideen formuliert. Über die Hälfte der Anmerkungen (18 Antworten) bezieht sich auf einen Wunsch nach weiterem Austausch von Wissen im Netzwerk, das Teilen von Erfahrungen, Ideen und Lösungsansätzen. Konkrete Vorschläge sind z. B.: Ein Besuchsprogramm für Ehrenamtliche an anderen Industriekulturstandorten in Europa zum Wissens- und Erfahrungsaustausch, die Förderung einer „Youth section of ERIH“, Austausch mit weiteren Organisationen und Verbänden zur Bewahrung des kulturellen Erbes bzw. Einrichtungen mit ähnlichen Ansätzen – wie Archiven, Restaurator*innen und Digitalisierungsprojekten.

Ein weiterer häufiger genannter Aspekt (13 entsprechende Anmerkungen), bei dem ERIH unterstützen bzw. eine zentrale Rolle einnehmen kann, ist die Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen. Genannt werden: eine Datenbank mit Best-Practice-Beispielen zu unterschiedlichen Themenbereichen; der Aufbau einer „Bibliothek“ von Filmen, Büchern, und Wissen über technologische Prozesse etc. mit der Möglichkeit, diese als Teil der Ausstellung in Einrichtungen mit Bezug zu ERIH zu präsentieren. Angeregt wird die Bildung einer Plattform zu Aus- und Fortbildungen sowie die Entwicklung eigener Weiterbildungsangebote. Konkret wird nach Handlungsempfehlungen und Workshopangeboten zum Freiwilligenmanagement gefragt.

Internet-Tipp

ETWIE ist das Kompetenzzentrum für das technische und industrielle Erbe in Flandern/Belgien. Eine online verfügbare Wissensdatenbank führt zu verschiedenen Themen Informationen, Verweise und online verfügbare Materialien verschiedener Einrichtungen zusammen und verlinkt Expert*innen. <https://etwie.be/nl/kennisbank>

Der Vorschlag, alle Sammlungen und Informationen über das Portal Europeana in einem Themenlayer Industriekultur sichtbar zu machen, zielt auf eine breite Bewusstseinsbildung – Voraussetzung, potenziell zukünftig Engagierte für das Thema Industriekultur zu sensibilisieren.

Die Weitergabe von Informationen zu Fördermöglichkeiten sowie Lobbyarbeit auf unterschiedlichen gesellschaftlichen und politischen Ebenen sind ebenfalls häufiger genannte Wünsche an ERIH.

6. Erkenntnisse und Handlungsfelder

Die Standorte der Industriekultur sind „wissensintensive Einrichtungen“ – diese Annahme wurde durch die Vorstudie bestätigt. Die Ergebnisse der Befragung machen deutlich, dass die Notwendigkeit zum Wissensmanagement und -transfer – auf ganz unterschiedlichen Ebenen – erkannt wird. Um den Herausforderungen zu begegnen, mangelt es vielfach an finanziellen, aber auch personellen Ressourcen. Damit fehlt es auch an Fachwissen und Zeit, u.a. auch, um Konzepte für ein strategisches Wissensmanagement zu entwickeln. Kulturbetriebe insgesamt, einschließlich der Standorte der Industriekultur, sind heute schon herausgefordert, sich dem Wettbewerb um gute Mitarbeiter*innen zu stellen. Diese Herausforderung geht über Fragen des Wissensmanagements und -transfers weit hinaus und bedarf eigener Betrachtungen.

Zeitzeugenwissen sichern!

Dringender Handlungsbedarf besteht im Hinblick auf die Sicherung des Zeitzeugenwissens. Gute Formate für Oral-History-Projekte sind vorhanden, an vielen Hochschulen gibt es entsprechende Seminare und Übungen. Der Transfer in die Praxis der Standorte könnte durch den zielgruppenorientierten Austausch von Erfahrungen, Schulungen und z.B. auch durch für Laien verständlich aufbereitete methodische Anleitungen (bzw. die Kommunikation von solchen) unterstützt werden.

Die Digitalisierung birgt große Chancen für die Sicherung des kulturellen Erbes; neben Zeitzeugeninterviews z.B. auch in Bereichen des Maschinenwissens oder des immateriellen Kulturerbes. Diese Erkenntnis ist nicht neu, die Standorte sehen auch durchaus das Potenzial. Es ist gleichzeitig absehbar, dass diese Arbeit ohne zusätzliche finanzielle Förderung auch in den kommenden Jahren nicht geleistet werden kann.

Gemeinsam stark – Unterstützung durch das Netzwerk

Das ERIH-Netzwerk hat das Potenzial, innerhalb des Netzwerkes über einen aktiven Austausch, die Kommunikation von Best Practice und Formate der kollegialen Beratung Selbstwirksamkeitskräfte zu entfalten. ERIH unterstützt dies in den kommenden Jahren beispielsweise mit Projekten wie „ERIH on tour“, bei dem Mitarbeiter*innen von ERIH-Standorten miteinander in Bewegung und in einen thematischen Austausch gebracht werden. ERIH ist in engem Austausch mit weiteren Interessensvertretungen und Verbänden des kulturellen Erbes, z.B. dem Network of European Museum Organisations (NEMO). NEMO verfügt über umfassende Erfahrungen in der Schulung und Qualifizierung von musealen Standorten, hier bietet sich eine enge Kooperation an, um themenbezogenen Angebote für Standorte des industriellen Erbes zu entwickeln.

Expertenwissen aus dem Netzwerk sichtbar machen

Die ERIH-Webseite verzeichnet unter der Rubrik „Service“ thematisch aufbereitet Verweise zu industriekulturellen Themen und Expertendatenbanken – die Rubriken werden erweitert, hier finden sich z.B. jetzt schon Hinweise zu Förderungen, auf Forschungsergebnisse und Studien, Best-Practice-Beispiele zur Vermittlung in Schulen und Museen und z.B. zum Management Industriekultureller Standorte. Ergänzt werden könnte hier z.B. eine „Methodenbox“, in der Verweise z.B. im Hinblick auf die Durchführung von Oral-History-Projekten und die nachhaltige Sicherung der Ergebnisse gegeben werden können.

Internet-Tipp

<https://www.erih.de/service/experten-und-best-practice-datenbanken>

Lobbyarbeit für die Industriekultur

Im Hinblick auf europäische und nationale Förderkulissen ist ERIH gefragt, gegenüber den Mitgliedsstandorten stärker eine informierende Rolle einnehmen. Da sich das Zeitfenster schließt, in dem insbesondere Zeitzeugenwissen für das kulturelle Gedächtnis gesichert werden kann, sind Projekte und Förderprogramme notwendig, die den Industriekulturstandorten konkrete Unterstützung dabei bieten, dem Wissensverlust aktiv entgegenzuwirken. Hier sollte ERIH eine Lobbyfunktion gegenüber potenziellen Mittelgebern einnehmen, um die Schaffung passender Förderkulissen zu unterstützen.

Kooperationen mit Hochschulen

Die zielgerichtete Zusammenarbeit mit Hochschulen kann helfen, den Herausforderungen des Wissenstransfers zu begegnen. Sowohl die lokal als auch die europaweit ausgerichtete Bearbeitung von Themen in Seminaren und Abschlussarbeiten ist denkbar. Die möglichen Themengebiete sind vielfältig: Fragen des Ehrenamtsmanagements, die Entwicklung von Konzepten zum Wissenstransfer oder auch die exemplarische Umsetzung einzelner Vorhaben in Lehrformaten ist möglich. Gleichzeitig werden potenzielle Nachwuchskräfte auf Industriekultur als Arbeitsfeld aufmerksam gemacht. Konkret geplant ist 2023 eine Summerschool für Studierende aus ganz Europa in Kooperation von ERIH mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin.

Literatur

Zugriffsdatum für alle elektronischen Quellen: 30.05.2021

- [1] **Cossens, Neil (2020):** Industriekultur: Ein globales Phänomen. In: Hoppe, Joseph/Oevermann, Heike (Hrsg.): Metropole Berlin. Die Wiederentdeckung der Industriekultur, Berlin, S. 13–17.
- [2] **European Route of Industrial Heritage (2018–2021):** ERIH Industrial Heritage Barometer. <https://www.erih.net/projects/erih-industrial-heritage-barometer>
- [3] **Institut für Museumskunde Berlin (1991):** Heft 34: Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1990. https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat36.pdf
- [4] **Rahemipour, P./Grotz, K. (Hrsg. für das Institut für Museumsforschung) (2021):** Heft 75: Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2019, S. 56. <https://journals.ub.uni-heidelberg.de/index.php/ifmzm/article/view/80321/74308>
- [5] **Sage GmbH (2021):** Wissensmanagement. In: Lexikon. <https://www.sage.com/de-de/blog/lexikon/wissensmanagement/>
- [6] **Sage GmbH (2021):** Wissenstransfer. In: Lexikon. <https://www.sage.com/de-de/blog/lexikon/wissenstransfer/>

- [7] **Trinder, Barrie (2021):** Europas Industrielles Erbe – eine internationale Erfolgsstory, 2. Auflage Meerbusch. https://www.erih.de/fileadmin/Mediendatenbank/ERIH_BROCHURES/ERIH_Broschüre_Europas_Industrielles_Erbe_06.2021.pdf

Autorin

Katharina Hornscheidt ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Berliner Zentrum Industriekultur (bzi), einer wissenschaftlichen Einrichtung an der HTW Berlin. Die studierte Museologin, Kultur- und Tourismus-Managerin und zertifizierte Moderatorin arbeitete viele Jahre freiberuflich für verschiedene Kultureinrichtungen in Berlin und Brandenburg. Von 2015 bis 2021 war sie Gesamtkoordinatorin des Berliner Zentrum Industriekultur (bzi) und hat hier u.a. Strukturen des internen Wissensmanagements aufgebaut. Sie ist Netzwerkkoordinatorin der „Schauplätze der Industriekultur Berlin“, im Vorstand der European Route of Industrial Heritage (ERIH) engagiert sie sich seit 2018. Seit 2022 widmet sie sich verstärkt der Vermittlung in der Lehre und dem Transfer aus der Wissenschaft in die Praxis. | Foto: © bzi | Foto: Lea Gleisberg

Feedback und Austausch erwünscht – die Autorin freut sich über Nachrichten an:

hornscheidt@industriekultur.berlin | www.industriekultur.berlin



Einordnung des Beitrags auf der Webseite und für die weitere Nutzung des Loseblattwerks

Signatur: D 1.50

Hauptkapitel D: Planung und Steuerung | Unterkapitel D 1: Strategie und Entwicklung

Die PDF-Fassung des Beitrags finden Sie mit Hilfe dieser Angaben auf www.kulturmanagement-portal.de unter Inhalte. Kunden, die das Handbuch weiterhin in den zugehörigen Ordnern pflegen, entnehmen bitte den kompletten Beitrag und fügen ihn unter den oben genannten Angaben ein.