

Detlef Mamrot

# Systemmodell Deutsches Feuerwehr-Museum

## 1 Einleitung

Es ist für viele an der Gefahrenabwehr beteiligte Personen nicht auf den ersten Blick zu erkennen, dass Feuerwehrmuseen wichtige Aufgaben und Funktionen im System der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr ausfüllen. Mir ging es zunächst ebenso, der zweite Blick änderte diese Auffassung erheblich.

Bei den Recherchen zum Thema stieß ich bei den Verantwortlichen und Unterstützern auf ein erstaunlich großes Engagement, starke emotionale Bezüge und daraus resultierend viel Kraft und Gestaltungswillen. Museumsgebäude werden im Ehrenamt errichtet und unterhalten, Besucher betreut, Exponate restauriert und gepflegt, Geschichten gesammelt und bewahrt, Schulklassen werden im Brandschutz unterwiesen. Ganze Familien wirken dabei mit, sonn- und feiertags, im Sommer wie im Winter.

Man muss weder Traditionalist noch Mitglied einer Feuerwehr sein, um zu der Auffassung zu

gelangen, dass dieses Engagement zu bewahren und, weit mehr als es heute der Fall ist, von öffentlicher Seite zu fördern ist; wenn nicht alleine aus dem eigenen Wertesystem heraus, dann aus rein rationalem Kalkül, denn es gibt einen starken Zusammenhang zwischen diesem Engagement und der Lebendigkeit und damit Leistungsstärke der Feuerwehren.

Der derzeit gegebene Rückgang der Mitgliederzahlen bei den Freiwilligen Feuerwehren ist für die vfdB und den Deutschen Feuerwehr Verband (DFV) auch Anlass, über die kulturelle Identifikationswirkung und das Attraktionsvermögen von Feuerwehrmuseen nachzudenken, diese besser zu verstehen, transparent zu machen und Wege zu ihrer Stärkung zu suchen.

Zunächst stand zwar vor allem der Wunsch nach Verbesserung der Besucherzahlen für das Deutsche Feuerwehr-Museum in Fulda im Fokus, bereits im Vorfeld wurde jedoch klar, dass die rückläufige Entwicklung der Besucherzahlen



Abbildung 1: Deutsches Feuerwehr-Museum in Fulda.

vor allem als Indikator für eine Gesamtsystementwicklung zu sehen ist und weitreichende strukturelle Fragen aufwirft.

Die Untersuchung trägt daher, den Rahmen weit fassend, den Titel:

Systemmodellierung „Deutsches Feuerwehr-Museum“ – mit Fokus auf die Stärkung des Identifikationspotentials mit den Deutschen Feuerwehren [1].

Vorliegender Bericht zeigt einige Ergebnisse strategischer Überlegungen. Mit ihm soll Zustimmung und Unterstützung für den notwendigen Wandel bei den Beteiligten erreichbar werden. Die Planung der praktischen Umsetzung in Prozesse, Zeitpläne, Finanzierungsplanungen für das operative Geschäft sollte nach einem generellen Realisierungsbeschluss erfolgen.

## 2 Zur besonderen Relevanz von Feuerwehrmuseen

„Ein Museum ist eine gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung, im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecken materielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt“ (vgl. [4], S. 6).

Vorgenannte Definition der Aufgabe von Museen des „International Council of Museums“ ist für die Feuerwehrmuseen um wesentliche Punkte zu ergänzen.

- Über die Bindungswirkung von an den Feuerwehren beteiligten Personen an Technik, Tradition und den Kameradschaftsgeist wird Verankerung erreicht und auf dieser Basis auch Nachwuchsförderung betrieben.
- Das Ehrenamt wird auch zum allgemeingemeinschaftlichen Nutzen kulturell verankert.
- Die Position der Feuerwehren wird durch die touristische Wirksamkeit der Museen in der Mitte der Gesellschaft gehalten und auf dieser Basis erfolgt Nachwuchsgewinnung.

All das mit dem übergeordneten Ziel, und eben das unterscheidet Feuerwehrmuseen von den meisten anderen Museen, die für die Gefahrenabwehr erforderlichen, gesellschaftlich außerordentlich relevanten Aufgaben im Bereich der Feuerwehren zu unterstützen.

Natürlich bewahren und bilden Feuerwehrmuseen auch im Sinne der oben angegebenen ICOM-Definition und weisen auch hier, vergleichbar zu anderen Technikmuseen, eine eigene Charakteristik auf: Feuerwehrgeschichte(n), Feuerwehrentechnik und vor allem auch das Phänomen Feuer [vgl. 5] bieten ein großes, noch nicht vollständig genutztes Potential, den Besuch von Museen auch für Bevölkerungskreise zu kultivieren, die ansonsten kaum durch Museen zu erreichen sind.

Zusammenfassend erfüllen Feuerwehrmuseen damit, über den üblichen Museumszweck hinaus,

besondere Aufgaben mit gesellschaftlich hoher Relevanz, die besondere Förderungswürdigkeit nach sich zieht, und haben ein großes Potential, dies noch wirksamer zu tun.

## 3 Untersuchungsrahmen, Mitwirkende und Unterstützer

Das Deutsche Feuerwehr-Museum (DFM) in Fulda war Gastgeber der Workshops und vor allem auch selbst primär Gegenstand der Untersuchung, von der hier berichtet werden soll.

Dabei wurde der Frage nachgegangen, mit welchen Mitteln und Anpassungen am DFM die Attraktivität der Feuerwehrmuseen insgesamt bundesweit gesteigert werden kann und wie eine diesbezüglich wirksame Struktur am DFM und in seinem Binnenverhältnis zu den Regionalmuseen aussehen könnte.

Die hier dargestellte Untersuchung wurde seitens der vfdb beauftragt und durch den DFV erheblich und äußerst zielführend unterstützt. An der Entwicklung des konkreten Systemmodells und vor allem an der Entwicklung der Vision 2020 (siehe unten) waren beteiligt (in alphabetischer Reihenfolge je Gruppe):

- Siegfried Bossack – Beauftragter des DFV,
- Lothar Frey – Mitglied des Museumsvereins des DFM,
- Bernd Heil – Ehrenamtlicher Helfer des DFM,
- Dr. Thomas Heiler – Leiter des Kulturamtes und Stadtarchivar der Stadt Fulda,
- Dr. Michael Imhof – Ehem. Leiter des staatlichen Schulamtes Fulda,
- Dr. Daniel Leupold – Leiter Referat Brandschutz- und Feuerwehrgeschichte der vfdb,
- Harald Popp – Geschäftsführer des Landesfeuerwehrverbandes Hessen (LFV H),
- Christina Reinsch – Museumsberaterin des Hessischen Museumsverbandes (HMV),
- Winfried Reiß – Gästeführer des DFM,
- Rolf Schamberger – Museumsleiter des DFM,
- Erhardt Zacherts – Vorstandsmitglied des DFM.

Von Seiten der Regionalmuseen wirkten unterstützend:

- Franz-Josef Berting – Feuerwehrmuseum Arnshausen
- Ulrich Johannes – Feuerwehrmuseum Attenhorn
- Heinz-Hermann Zöllner – Feuerwehrmuseum Bielefeld

In Grundsatzfragen beratend mitgewirkt haben (last und sicher nicht least):

- Hans Jochen Blätte – vorm. Präsident der vfdb
- Sönke Jacobs – Bundesgeschäftsführer des DFV
- Hans-Peter Kröger – Präsident des DFV

## 4 Bestehende Strukturen

### 4.1 Finanzmittel

Regelmäßige finanzielle Mittel (Zuschüsse) werden dem DFM seitens des DFV, der Stadt Fulda, des Hessischen Ministerium des Innern und für Sport (HMdIS) sowie der Daimler-Stiftung zur Verfügung gestellt. Fördermittel auf Einzelantrag vom Hessischen Museumsverband (HMV) aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst (HMWK), der vfdB oder in geringerem Umfang durch örtliche Sponsoren. Ideell und praktisch unterstützen neben den Vorgenannten der Hessische Feuerwehrverband (FVH) sowie Mitglieder des Museumsvereins und Einzelpersonen.

Das DFM wird hauptamtlich durch einen Museumsleiter geführt und es gibt im geringen Rahmen fest angestellte oder geringfügig beschäftigte Mitarbeiter. Die Regionalmuseen werden im Wesentlichen ehrenamtlich geführt.

### 4.2 Stakeholder-Interessen

Die primären Interessen oben genannter am DFM beteiligter Organe lassen sich wie folgt darstellen:

Stadt Fulda	Verbesserung der Attraktivität der Stadt und damit der Einnahmensituation durch Fremdenverkehr.
DFV/HMdIS/FVH	Erhalt einer lebendigen und stabilisierenden Feuerwehrtradition und positive Außendarstellung zur Verankerung der Feuerwehren in der Gesellschaft.
HMKS/HMV	Sicherung des kulturellen Erbes durch Museen (Sammeln, Sichern, Forschen und Vermitteln) und Bildungsauftrag.
Sponsoren	Markenbindung an die Feuerwehr.

### 4.3 Formelle Begriffstrennung

Für die weitere Betrachtung ist es sinnvoll, zwei sich aus den Stakeholder-Interessen abzuleitende Bereiche zu definieren, die auch in den Museumswissenschaften wiederkehrend thematisiert werden und im Widerstreit zu stehen scheinen (siehe [2]). Sie lassen sich durch folgende Begriffskombinationen darstellen:



Ersteres ist mit Kontemplation, ruhiger Betrachtung und Wissensaufnahme, Zweites mit Staunen, Anregung, Bewegung, Vorführung, ggf. sogar mit Kindergeschrei, Aufregung und lautem Lachen zu assoziieren. Diese Inhalte werden im Folgenden mit „Museum“ einerseits und „Erlebnispark“ andererseits bezeichnet.



Warum die formale Trennung? Ist denn „Museum“ kein ausreichendes „Erlebnis“?

Betrachtet man Erlebnisse als „herausragende Episoden im Strom der bewussten Wahrnehmung eigener Empfindungen und Gefühlszustände“ ([2], S. 30), so konnte man vor einiger Zeit noch davon ausgehen, dass Exponate und gute Führungen alleine ausreichen, um als „Erlebnis“ empfunden zu werden. Die Reizschwelle, ab der dies geschieht, hat sich jedoch, nicht zuletzt aufgrund der Vielfalt neuer Medien, erheblich verändert.

Heutiges Konsumverhalten führt gehäuft dazu, dass viele Personen ihre Aufmerksamkeit nicht selbst generieren, sondern von außen aufmerksam gemacht werden müssen (reizinduzierte Vereinnahmung ([3] S. 141) und Ereignisse und Angebote als solche überhaupt erst dann als „besonders“ wahrnehmen, wenn ihnen sehr deutliche Impulse gegeben werden.

Die gute Nachricht: Das Feuer und der Kampf gegen das Feuer und andere Gefahren haben, auch innerhalb von Museumsgebäuden, ein enorm großes, aktivierbares Erlebnispotential, auch gegenüber zunächst fachfremden Personen. Dazu unten mehr.

## 5 Leitfunktion des Deutschen Feuerwehr-Museums

Aufgabe des DFM ist es unter anderem, Dienstleister für die Regionalmuseen zu sein und ihnen in verschiedenen Belangen einen Orientierungsrahmen zu geben. Dies, und kein Führungsanspruch, wird im Folgenden durch den Begriff des „Leitmuseums“ ausgedrückt.

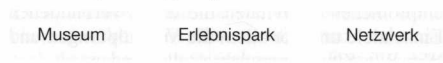
Naturgemäß ergibt es sich für ein Leitmuseum, dass sich die Museen, die dem Leitbild folgen, bspw. in Bezug auf die Auswahl der Exponate, die Sammlungsplanung, die Ausstellungsformen usw., ihm annähern. Das ist auch beabsichtigt, hat jedoch eine erhebliche Konsequenz.

Wird die Annäherung sehr eng, ist die Leitfunktion, zumindest nach außen, wenig zu erkennen. Dies ist derzeit für fachfremde Besucher der Fall. Für fachkundige Besucher ergeben sich im Detail vielleicht aufgrund einiger besonderer Exponate in der Ausstellung und ggf. aufgrund der im DFM vorhandenen Bibliothek erkennbare Besonderheiten, für fachfremde Besucher nicht. Für eine bundesweite touristische Wirkung auf potentielle Besucher sind die Alleinstellungsmerkmale des DFM derzeit damit nicht ausreichend gegeben.

Ganz deutlich ist die Leitfunktion hingegen durch die hohe fachliche Kompetenz des Museumsleiters in feuerwehrhistorischen Fragen und seine leitende Funktion im Bereich der Arbeitsgemeinschaft der Feuerwehrmuseen in Deutschland (AGFW) gegeben.

Neben den mit den oben verwendeten Begriffen „Museum“ und „Erlebnispark“ verbundenen Aufgabenbereichen führe ich an dieser Stelle für die Aufgaben im Bereich der AGFW und den sons-

tigen vielfältigen Verbindungen des DFM, bspw. zum DFV, den Begriff „Netzwerk“ ein:



Die „Leitfunktion“ des DFM wird im Moment also vor allem im Bereich des Netzwerks realisiert.

Ein weiteres Aufgabenfeld, das eines regelmäßigen Seminarbetriebes, wird im folgenden Kapitel eingeführt und dort mit den bisher eingeführten Bereichen verknüpft.

## 6 Vision 2020

### 6.1 Erfordernis einer Vision

Im Rahmen der Erörterung der Fragestellung, mit welchem territorialen Bezug das DFM derzeit aktiv ist, wurde im Rahmen des ersten Workshops festgestellt, dass es gleichzeitig die Funktionen eines Stadt-, Regional- und eines Landesfeuerwehrmuseums sowie eben die eines Leit- und nationalen Museums wahrnehmen soll.

Die Vielfalt der damit verbundene Aufgaben in Stadt und Region, Land und Bund erschwert es dem DFM, erheblich, sein Profil im Hinblick auf die Erfüllung des Leitanspruchs eines nationalen Instituts, insbesondere mit diesbezüglich erforderlichen erkennbaren internationalen Anteilen zu schärfen.

Aus dieser Feststellung heraus entstand der Gedanke, eine Vision für das DFM zu entwickeln, die tragfähig ist, für das DFM aber vor allem auch für die Regionalmuseen Vorteile erbringt und die Frage der sinnvollen Positionierung des DFM in der oben aufgezeigten vertikalen Achse klärt.

Dazu zwei grundlegende Ziele: Das DFM soll den Regionalmuseen nutzen (Abbildung 2) und das DFM soll gleichzeitig nicht in Konkurrenz zu

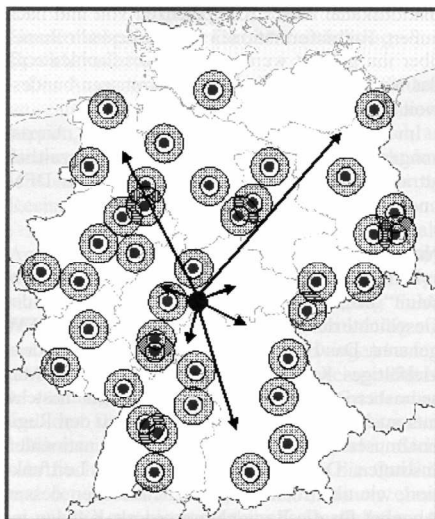


Abbildung 2: Außenwirkungsbereich des DFM.

den Regionalmuseen stehen, aber dennoch bundesweit Besucher akquirieren (Abbildung 3). Den zweiten Punkt soll das DFM günstigstenfalls sogar mit Unterstützung durch die Regionalmuseen erfüllen.

Zum Verständnis, dass die unten dargestellte Lösung nicht unbegründet, sondern im Gegenteil systemisch wohlüberlegt entwickelt wurde, ist ein kurzer Exkurs erforderlich, der wesentliche Grundgedanken des hier im Weiteren angewendeten Modellbildungsverfahrens von Frederic Vester [8] darstellt.

### 6.2 Regeln lebensfähiger Systeme und Bezug zum DFM

Frederic Vesters besonderer wissenschaftlicher Verdienst besteht darin, dass er der Frage nachgegangen ist, nach welchen grundsätzlichen kybernetischen Regeln die Natur (wie er wörtlich sagte „eine Firma, die noch nie pleite gegangen ist“) funktioniert und wie diese biokybernetischen Regeln (vgl. [8], S. 157 ff.) auf Organisationen übertragen werden können. Im Rahmen vorliegender Untersuchung wurden diese Regeln zur Entwicklung der Vision 2020 auf die Struktur des DFM und der vernetzten Institutionen und Regionalmuseen angewendet.

Menschliche Organisationen haben, wie alle sich selbst organisierenden Systeme, die Tendenz, sich an die gegebenen und über längere Zeit verlässlichen äußeren Einflüsse sukzessive anzupassen und dabei möglichst eine stabile, oft gar eine multistabile Struktur auszubilden. Verändert sich die Umwelt lange nicht, verlieren zudem die Rezeptoren für die Wahrnehmung von Umweltreizen ihre Sensibilität.

In Zeiten, in denen sich äußere Gegebenheiten dann erheblich oder schnell ändern, bedürfen ge-

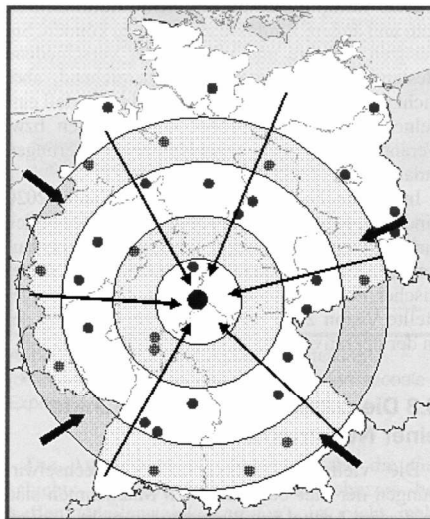


Abbildung 3: Touristischer Einzugsbereich.

rade diese stabilen Systeme oft gravierender und manchmal „schmerzhafter“ Anpassungen. Gehen die äußeren Veränderungen zu schnell vonstatten, ist eine Anpassung gar oft nicht mehr möglich und das System kann seine Funktion nicht mehr erfüllen.

Erfolgreiche lebende Systeme:

- Sind mit den Systemen, die ihre Lebensgrundlage darstellen, eng, aber nicht zu eng vernetzt. Sie erhalten Leistungen und dienen anderen Systemen und damit sich selbst symbiotisch oder synergetisch.
- Sind an der Funktion orientiert und nicht am Produkt. Sie können ihre Funktion mit unterschiedlichen Produkten erfüllen, das macht sie so fehlerfreundlich und anpassungsfähig.
- Verwandeln bestehende, ggf. zunächst auch gegen sie gerichtete Kräfte, in für sie nutzbare Kräfte.
- Tragen die Regeln für ihre eigene Veränderung in sich, sozusagen in ihrem Genom bzw. bei Organisationen in den Regularien des Changemanagements (siehe hierzu Maturana/Varelas Ansatz zu den Voraussetzungen der Autopoiese in [6]).
- Passen sich kontinuierlich und jederzeit an. Dazu bilden lebende Systeme Rezeptoren aus, die ihnen die lebensrelevanten Zustände von Umweltgrößen ausreichend kurzfristig melden.

Dauerhaft erfolgreiche menschliche Organisationen vermeiden also harte Umbrüche zugunsten einer kontinuierlichen, proaktiven Adaption, indem sie ein selbst wiederum flexibles Changemanagement als Teil der Organisation beinhalten, geeignete Umweltindikatoren suchen, sensible Rezeptoren ausbilden und diese Sensibilität bewahren.

Erfolgreiche Organisationen weisen eine ausreichende Komplexität auf, um fehlerfreundlich zu sein und äußere Einflüsse abfedern zu können. Sie besitzen mehrere und voneinander verschiedene Bestandteile, die miteinander ausreichend, aber nicht übermäßig vernetzt sind und den Ausfall einzelner Systemkomponenten kompensieren bzw. Veränderungen und Schwerpunktverlagerungen zulassen.

In die im Folgenden dargestellte Vision 2020 sind die vorgenannten Grundsätze soweit möglich eingeflossen. Zwingend erforderlich ist kontinuierlich proaktives Changemanagement auf strategischer Ebene, dessen Grundlage die hier vorgestellte Vision 2020 bilden soll, zur Ableitung der in der operativen Ebene erforderlichen Prozesse.

### 6.3 Die wesentlichen Hauptpunkte einer Neustrukturierung

Die vielfachen synergetischen Wechselwirkungen der hier beschriebenen Maßnahmen sind in diesem Artikel aus Platzgründen nicht sinnvoll darzustellen, finden sich aber in dem an den Vor-

stand der vfdb am 5. April 2013 übergebenen Abschlussbericht in der Form, dass dort neben den empfohlenen Aktivitäten die damit verbundenen Einzelziele und vor allem die Verknüpfungen und Win-Win-Situationen dargestellt wurden.

Die drei benannten und in unterschiedlich starker Ausprägung bereits vorhandenen Bereiche (Museum/Netzwerk/Erlebnispark) werden im Folgenden um einen weiteren, nämlich den eines regelmäßigen Seminarbetriebes ergänzt.

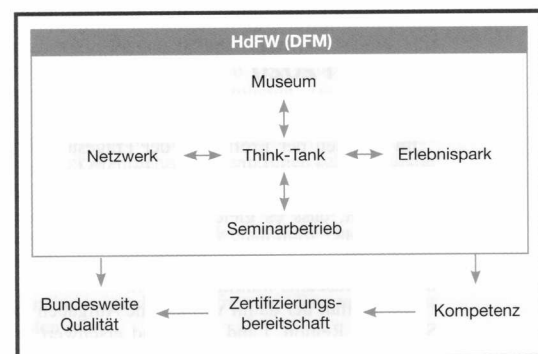


Abbildung 4: Ausgabenbereiche eines HdFW.

Der mit der Abbildung eingeführte Begriff des „Think-Tank“ steht für die Summe des Wissens und Könnens in den verschiedenen Bereichen sowie die damit verbundene „Denkfabrik“, die als Rohstoff Informationen aufnimmt und diese zu kreativen Ideen und Prozessen umarbeitet.

Museum, Erlebnispark und Netzwerk sind aufgrund der Leitfunktion des DFM auch als Versuchsfelder zu sehen und dienen der Entwicklung und Fortentwicklung von Angeboten, aber auch und vor allem der Gewinnung eigener Kompetenz.

Der Seminarbetrieb ist der wichtigste Informationskanal dieser Kompetenzen von und nach außen. Fachinformationen sollten deshalb immer über ihn geführt werden. Er bindet Fachleute an das Museum bzw. die Feuerwehrmuseen bundesweit an.

Im Einzelnen ergeben sich folgende Anpassungen, die bei Umsetzung zu einer neuzeitlich attraktiven und zukunftsfähigen Form des DFM und der Regionalmuseen führen würden:

#### Namensänderung

Umbenennung von „Deutsches Feuerwehr-Museum“ in „Haus der Feuerwehr“ oder „Haus der Geschichte der Feuerwehr“, im Folgenden **HdFW** genannt. Das Haus ist nicht nur Museum, sondern vielfältiges Kompetenzzentrum im Bereich Museumsbetrieb und Historie. Konkurrenz besteht, nun auch nach außen sichtbar, nicht zu den Regionalmuseen, sondern ggf. zu anderen nationalen Instituten. Der Name verdeutlicht die Leitfunktion, wie oben definiert, als Dienstleister, dessen Angebot für die Regionalmuseen als Kunden interessant ist.

### Veränderte Verantwortlichkeit

Das HdFW zeichnet künftig gegenüber dem DFV verantwortlich für die bundesweite Besucherentwicklung in allen zertifizierten (siehe unten) deutschen Feuerwehrmuseen. Damit gehört es zu den Aufgaben des HdFW, diese bundesweit positiv zu beeinflussen. Gelingt dies, ist das auch ein Erfolg des HdFW und wird regelmäßig bilanzierend durch den DFV anerkannt. Gelingt dies nicht, ist regelmäßig über die Funktions- und Aufgabenerfüllung des HdFW und mögliche Konsequenzen nachzudenken. Ziel ist es, ein nachhaltiges und personenunabhängiges Interesse an der Förderung der Regionalmuseen zu schaffen und andererseits die Möglichkeiten zur Aufgabenerfüllung zu erhalten.

### Erweiterter historischer Aufgabenbereich

Aktuelles Katastrophengeschehen wird zeitnah aufgegriffen und bearbeitet. Ziel ist einerseits die Sicherstellung einer guten Datenlage für spätere historisierende Betrachtungen und andererseits die Verwendung der Erkenntnisse im Rahmen der Ausstellung (siehe unten zum Thema „Spektakularisierung“ und „Mediale Aufmerksamkeit“).

### Vernetzende Erweiterung proaktiver Leistungsangebote

Seitens des HdFW wird jährlich zu einem festgesetzten Termin dem Präsidium des DFV Bericht über eine erfolgte Kontaktaufnahme zu jedem einzelnen Fachbereich des DFV erstattet. Gegenstand der Kontaktaufnahmen ist jeweils die Frage einer möglichen Kooperation zum gegenseitigen Nutzen. Ziel ist die systematische Anbindung der Fachbereiche des DFV und auch darüber die qualitativ hochwertige Füllung des Think-Tank. Mit den Regionalmuseen wird über die unten dargestellte Zertifizierungsaktivitäten ein vergleichbarer Effekt erreicht.

### Neukonzeption der Dauerausstellung – Spektakularisierung

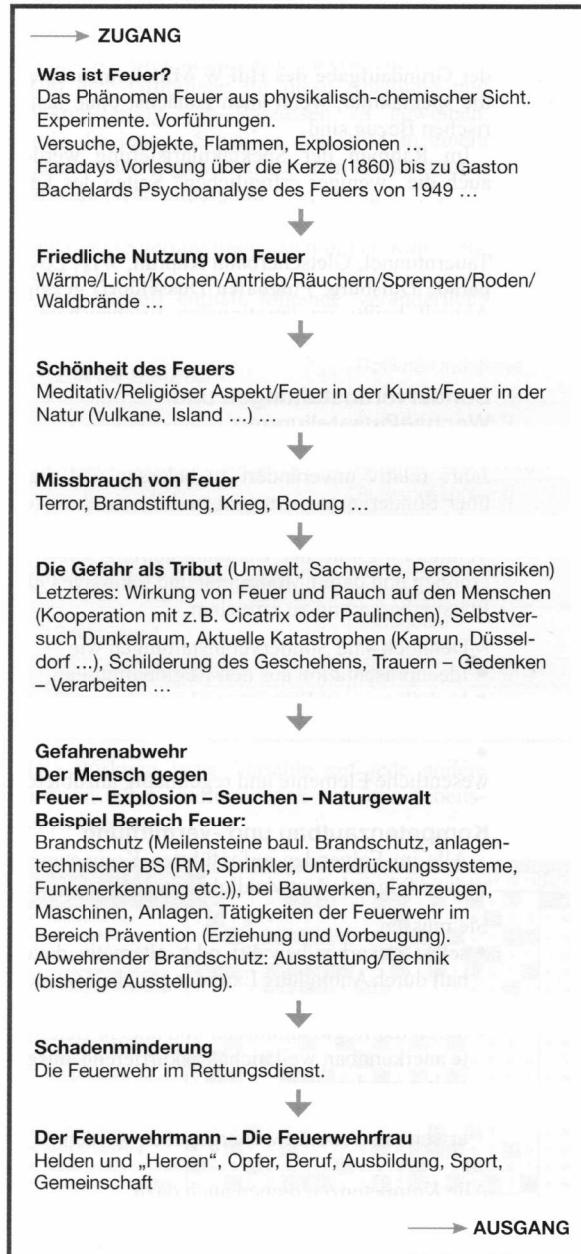
Die Ausstellung trägt in Zukunft sowohl dem musealen Anspruch (jedoch als Meilensteinkonzeption, siehe unten) als auch dem Anspruch an einen neuzeitlich hohen Erlebniswert (Spektakularisierung, ebenfalls unten erläutert) gleichwertig Rechnung.

Meilensteinkonzeption bedeutet: Der museale Anspruch auf Vollständigkeit einer Sammlung wird über die Gesamtheit aller Feuerwehrmuseen sichergestellt, ist aber für die Sammlung Fulda kein Ziel mehr. Die Exponate zeigen zukünftig nur die für eine chronologische Schau zwingend erforderlichen Meilensteine der Feuerwehrgeschichte (umfangreiche Reduzierung der Geräteschau und des Depots). Die Qualität der reduzierten Meilensteinsammlung ist aus musealer Sicht sehr hoch zu halten. Dazu gehören die Qualität und der Restaurierungsgrad der Exponate ebenso wie die graphisch-didaktische Darstellung des Informationsangebots oder auch der didaktisch-

museumpädagogische Aufbau des Rundganges bis hin zur Ausleuchtung von Exponaten und zu akustischen Untermauerungen.

Die Ausstellung hat zukünftig zum Gegenstand „Feuer – Mensch – Gefahren – Abwehr“.

Ein erster Entwurf stellt sich wie folgt dar:



**Abbildung 5:** Grundkonzeption Ausstellung (definierter Rundgang, nationale und internationale Exponate und multimediale Darstellung)

Die Ausstellung der Exponate, die die Geschichte des abwehrenden Brandschutzes betreffen (Meilensteinkonzeption), ist nicht mehr Schwerpunkt, sondern nur ein qualitativ beson-



ders hochwertiger und umfangreicher Teilbereich des gesamten Rundganges.

Durch die Berücksichtigung internationaler Aspekte wird das Selbstverständnis eines nationalen Instituts auch nach außen deutlich gemacht.

Ein historischer Bezug kann an jeder Stelle auch der neuen Ausstellungskonzeption hergestellt werden, ist aber nicht zwingenderweise erforderlich. So ist es „legitim“, zur Unterstützung der Grundaufgabe des HdFW Mittel einzusetzen, die spektakulär, wenn auch zunächst ohne historischen Bezug sind.

Im Rahmen der Spektakularisierung werden auch die „weniger erfreulichen“ Seiten des Feuerwehrberufes und von zurückliegenden aber insbesondere auch aktuellen Katastrophen (bspw. Tauertunnel, Gletscherbahn Kaprun, 9/11, Loveparade Duisburg, Flughafen Düsseldorf) gezeigt. Aktuell heißt: im emotionalen Erlebensbereich der Zielgruppe „Familie“ liegend.

### Sonderveranstaltungen und Wechselausstellungen

Entgegen dem Trend, die Dauerausstellung über Jahre relativ unverändert zu belassen und diese über Sonderveranstaltungen und Wechselausstellungen zu ergänzen, wird der Ansatz kultiviert, die Veränderungsrate der Dauerausstellung selbst zu erhöhen und damit Modernität und rekursive Qualitätsverbesserung zu erreichen.

Dennoch sind Sonderveranstaltungen wie

- Ideenpräsentation aus den Regionalmuseen,
- Verleihung von Ehrenabzeichen,
- Kinderfest, Sommerfest, Weihnachtsmarkt,
- ...

wesentliche Elemente und regelmäßig anzubieten.

### Kompetenzaufbau und -vermittlung

Alle im Folgenden aufgeführten Kompetenzen weisen folgende Notwendigkeiten auf.

Sie müssen,

- selbst erworben/bewahrt oder alternativ dauerhaft durch Anbindung Externer gesichert werden,
- erkennbar nach außen dargestellt werden,
- durch die Regionalmuseen und andere Beteiligte anerkannt, weil nicht konkurrierend, ausgestaltet werden,
- an die Regionalmuseen zu deren Kompetenzerwerb als Produkt weitergegeben werden.

Alle Kompetenzen dienen auch dazu,

- die Legitimation für die freiwillige Zertifizierung von Regionalmuseen (siehe unten) durch diese zugeschrieben zu bekommen,
- für die Arbeit auf internationaler Ebene einen entsprechenden inhaltlichen Rückhalt zu erreichen,
- den Mittelgebern die erbrachten Leistungen unabhängig von den Besucherzahlen in Fulda darstellen zu können,
- einer zunehmend zugesprochenen Leitfunktion gerecht werden zu können.

### Ausstellungskompetenz

Ziel ist es, das Know-how zu generieren und an die Regionalmuseen vor allem auch über den Seminarbetrieb weiterzugeben.

### Spektakularisierungs-Kompetenz

Aufbau des Know-hows der Spektakularisierung durch strukturierte Ideensammlung aus den Regionalmuseen und Entwicklung eigener Ideen und Konzepte oder Übernahme durch Sichtung von anderen, z.B. Technikmuseen wie das Militärgeschichtliche Museum in Dresden.

### Richtlinienkompetenz in der Darstellung von Katastrophenereignissen

Erwerb von Kompetenz durch Aufnahme auch neuer Katastrophenereignisse und Abstimmung/Diskussion über die angemessene Art der Darstellung mit dem DFV und bspw. dem HMV. Einbindung in die Ausstellung und Sammeln von Erfahrungswerten.

### Kompetenz Feuerwehrhistorie

Aufrechterhalten der in sehr guter Qualität vorhandenen Kompetenz. Übergabe der Kompetenz vom Museumsleiter auf das Team des HdFW (interne Schulungen, Nachwuchsförderung).

### Kompetenz Museumsmanagement

Generierung von besonderen Kenntnissen und Fähigkeiten im Bereich Museumspädagogik, Sponsorenpflege, Ehrenamt, Finanzen, Dokumentation, Erstellen von Sammlungskonzepten, Marketingstrategien, Regionalpolitik ... und Weitergabe an die Regionalmuseen vorwiegend über das Seminarangebot unter Nutzung des vom HMV bestehenden Unterstützungsangebotes.

### Zertifizierungsangebot

Das HdFW zertifiziert die Regionalmuseen bei ausreichendem Standard als „Partnermuseen des HdFW“. Die Zertifizierung ist ein Produkt, welches vom HdFW angeboten wird. Es beinhaltet kostenfrei oder kostengünstig die Beratung und Hilfestellung, die Schulung im Seminarbetrieb, die erstmalige und wiederkehrende Überprüfung vor Ort. Diese Zertifizierung kann durch ehrenamtlich tätige Mitarbeiter vorgenommen werden, die dem Leiter des HdFW Bericht erstatten. Die Zertifizierer sind im Seminarbetrieb zu schulen, insbesondere im Hinblick auf die Rolle a) einerseits Zertifizierer, b) andererseits Dienstleister zu sein und anzuerkennen.

Die Gruppe der Zertifizierer unter Leitung des Geschäftsführers HdFW überprüft regelmäßig den anzuwendenden Kriterienkatalog für die Zertifizierung und passt diesen, in der Anlaufphase in kurzen Abständen, an. Im Kriterienkatalog ist insbesondere die Spektakularisierung in einem Kriterium „Erlebniszert“ zu erfassen und zu bewerten.

Die Kompetenzzuweisung durch die Regionalmuseen ist Voraussetzung für den Erfolg des Zertifizierungsangebotes und sollte zeitlich vor diesem Angebot ausreichend gegeben sein.





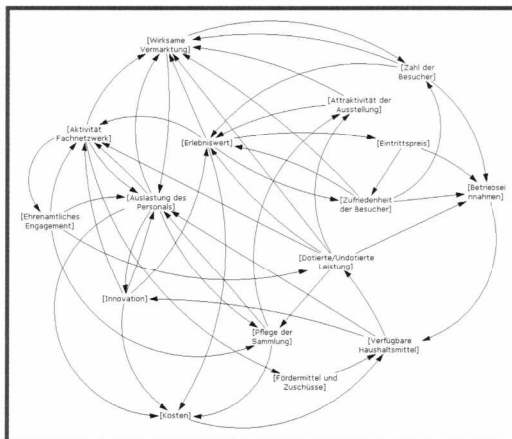


Abbildung 7: Aus der Einflussmatrix abgeleitetes Wirkungsgefüge.

möglichkeit erkennbar, 3 sehr starke direkte Wirkungen möglich.

Die wesentlichen Beziehungen aus der Einflussmatrix wurden in einem Wirkungsgefüge dargestellt.

Aus ihr wiederum wurden Wirkungsbaume wie der hier beispielhaft in Abbildung 8 dargestellte abgeleitet.

## 7.2 Exemplarische Auswertung

Die aus diesem Modell zu gewinnenden Einzelaussagen hinsichtlich der erforderlichen Detailprozesse und ihrer rekursiven Kontrolle sind außerordentlich vielfältig und wurden im Bericht an den Vorstand exemplarisch dargestellt.

Eine wesentliche Maßnahme sei hier beispielhaft und stellvertretend erläutert.

### Beispiel Auswertung der Variablen [Zufriedenheit der Besucher]

Die [Zufriedenheit der Besucher] ist eine wesentliche Einflussgröße für das Gesamtsystem. Die Arbeitsgruppe bewertete zudem die Variablen [Erlebniszweck] und [Eintrittspreis] als am meisten maßgebend für die [Zufriedenheit der Besucher].

Zufriedene Besucher verbessern durch ihre Anwesenheit beispielsweise den [Erlebniszweck] im Sinne von: „Da ist was los, da müssen wir hin.“ Für die positive Systementwicklung ist es damit allemal besser, das Museum ist gut gefüllt, auch wenn zunächst wenige Einnahmen daraus resultieren sollten, als wenn das Museum leer ist. Selbst Besucher, die nicht zahlen müssen, sind besser als keine Besucher.

Besucher sind dann eher zufrieden, wenn ihre Erwartungen an ein „Erlebnis“ erfüllt oder übertroffen werden und wenn das Preis-/Leistungsverhältnis stimmt. Das heißt: Die Werbung, aber auch der Eintrittspreis dürfen keine Erwartungen wecken, die nicht erfüllt werden.

Unzufriedene Besucher bewirken rasch das Ge-

genteil einer positiven Entwicklung. Deshalb ist die [Zufriedenheit der Besucher] eine Größe, die zu keiner Zeit außer Acht gelassen werden darf und die stets zu kontrollieren ist.

Die kontinuierliche Kontrolle der [Zufriedenheit der Besucher] ist noch aus einem anderen Grunde sehr sinnvoll: Sie sagt viel schneller etwas aus als die ansonsten zur Bewertung des Erfolgs verwendete [Zahl der Besucher]. Wird die [Zahl der Besucher] als Indikator verwendet, ist das für Anpassungen zu zeitverzögert und das Kind ist unter Umständen schon in den Brunnen gefallen bevor Veränderungen greifen. Um Kundenmeinung gesichert und für Anpassungen verwendbar ausreichend detailgenau zu erfassen, reicht jedoch ein Gästebuch wie derzeit verwendet keinesfalls aus.

Lassen wir hier zunächst den [Erlebniszweck] außen vor und betrachten die Wirkung, die von einer Veränderung des Eintrittspreises zu erwarten ist, so stellt sich die Situation wie folgt dar:

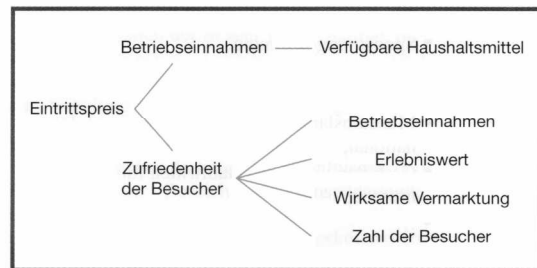


Abbildung 8: Hauptwirkung der Veränderung der Eintrittspreise.

Der Eintrittspreis beeinflusst nach Meinung der Arbeitsgruppe vorrangig die [Betriebsseinnahmen] und die [Zufriedenheit der Besucher]. Steigt der [Eintrittspreis], steigen die [Betriebsseinnahmen], was günstig ist, aber die [Zufriedenheit der Besucher] sinkt bei gleich bleibendem Angebot, was wiederum Auswirkungen auf die zukünftigen Besucherzahlen hat, was wiederum die [Betriebsseinnahmen] senkt (Letzteres ist in der Abbildung nicht mehr dargestellt). Dies ist eine sogenannte dämpfende Rückkopplung, also eine solche, die sich auf ein Niveau im Laufe der Zeit einpendelt, danach kaum sinnvoll zu verändern ist und damit eine „Bremse“ des Systems darstellt.

Wie nun kann es erreicht werden, dass die [Zufriedenheit der Besucher] steigt und die [Betriebsseinnahmen] dennoch nicht sinken, vielleicht sogar ebenfalls steigen, die Bremse im System also gelöst wird?

Die [Zufriedenheit der Besucher] wird vor allem dadurch beeinflusst, dass ihre Erwartungen erfüllt oder übererfüllt werden. Erhebt man nun zu Beginn des Rundganges durch die Ausstellung einen Eintrittspreis, werden die Erwartungen weiter determiniert. Ein Besucher, dessen Erwartungen dann nicht erfüllt werden, ist als zukünftiger Besucher verloren und mit ihm alle jene, die er an-

sonsten u. U. positiv motiviert hätte, das Museum zu besuchen.

Ein Versuch am Museum Alexander König in Bonn, der von der TH Aachen begleitet wird [9], ist aus systemischer Sicht als außerordentlich wirksam zu bezeichnen. Die Idee: Die Besucher werden erst am Ende des Besuchs aktiv um eine Bezahlung gebeten. Der Besucher wird also aktiv angesprochen, beispielsweise sogar aus einem Kassenhäuschen heraus. Das Ganze, ohne einen Mindestpreis festzulegen. Den Besuchern, die unsicher sind, kann man einen Vorschlag machen, was denn ein üblicher Obolus sei.

Diese Maßnahme führt nach ersten Forschungsergebnissen der RWTH-Aachen zu höheren durchschnittlichen Entgelten als bei festem Eintrittspreis, was durch unsere Modelluntersuchung gut begründet werden kann. Zeitgleich werden durch die Maßnahme unmittelbar über das Marketing die [Zahl der Besucher] und auch die [Zufriedenheit der Besucher] positiv beeinflusst.

Was sind aus systemischer Sicht die Effekte?

- Höhe der erzielten Einnahmen als gut nutzbarer Indikator für die Kundenzufriedenheit und damit für die Funktion des Systems.
- Ansprache der Personen am Ende des Rundganges gibt Aufschluss über konkrete Verbesserungsmöglichkeiten.
- Positiver Einfluss der erhöhten Kundenzufriedenheit auf alle Mitarbeiter und deren Motivation.
- Positiver Einfluss aufgrund der erzielten Einnahmen auf die Motivation der Gästeführer, ggf. sogar „Wettbewerb“ um die höchsten Tageseinnahmen.
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit mit dem Nutzen der positiven Mund-zu-Mund-Werbung.
- Vergrößerung der Zahl der Besucher mit der Konsequenz der größeren Zahl von Personen, die kostenfreie Mund-zu-Mund-Werbung betreiben.

**Empfehlung:** Der Versuch am Museum Alexander König in Bonn sollte dahingehend überprüft werden, ob eine Anwendung auf das HdFW möglich ist. Nach einem Versuchslauf wäre das System auf die Regionalmuseen zu übertragen. Hinweis: Die Anwendung des Verfahrens darf keinesfalls zu früh abgebrochen werden, wenn sich Erfolge nicht unmittelbar einstellen.

## 8 Schlussbemerkung

Die im letzten Kapitel dargestellte konkrete Empfehlung ist nur exemplarisch zu sehen. Bei einer fortgeführten Verwendung des geschaffenen Systemmodells ergäben sich vielfältige weitere Ansätze, um aus der bestehenden Situation heraus die Vision 2020 erreichen zu können. Viele Ansätze sind im Abschlussbericht bereits aufgeführt, daneben findet sich auch eine Liste konkreter Einzelideen, die sich bei der Entwicklung des Modells

ergaben, deren Darstellung hier jedoch zu großen Raum einnehmen würde

Festzustellen bleibt:

Das Deutsche Feuerwehr-Museum bedarf einer Neuaufstellung, welche den sich verändernden gesellschaftlichen Freizeit- und Bildungsangeboten gerecht wird.

Die Welt ist in den letzten Jahrzehnten schneller und bunter geworden. Viele Ereignisse sind global jederzeit sichtbar. Um die damit verbundene Anhebung der persönlichen Aufmerksamkeitschwelle gegenüber äußeren Reizen bei den Zielgruppen durch ein Bildungs- und Freizeitangebot zu überwinden, bedarf es zunehmend besonderer Anregungen.

Gleichzeitig steigt in einem ausgleichenden Prozess naturgemäß aber auch das Bedürfnis nach Refugien der Ruhe und Besinnung.

Feuerwehrmuseen haben ein außerordentlich großes Potential, beide Entwicklungen aufzunehmen und miteinander in eine ergänzende Wechselwirkung zu bringen:

Erlebnis schaffen – Personen anziehen – Besinnung ermöglichen.

Die hier entwickelte Vision 2020 versucht den Weg dahin abzubilden, das erstellte Systemmodell kann als Grundlage für die Ableitung der konkreten Prozesse für den Übergang vom DFM in ein der Vision 2020 entsprechendes HdFW genutzt werden.

Es wäre bedauerndswert, würde die große Chance nicht genutzt.

## Quellen

- [1] Mamrot, D.; Systemmodellierung „Deutsches Feuerwehr Museum“ – Mit besonderem Fokus auf die Stärkung des Identifikationspotentials mit den Deutschen Feuerwehren, Bericht an den Vorstand der vfdB, HEBWERK Schule für vernetztes Denken, 04.04.2013.
- [2] Commandeur, Beatrix; Dennert, Dorothee (Hrsg.); Event zieht – Inhalt bindet – Besucherorientierung auf neuen Wegen; transcript-Verlag: Bielefeld: 2004.
- [3] Zimbardo, Philip G.; Gerrig, Richard J.; Psychologie, 18te Auflage, Pearson Deutschland GmbH, 2008.
- [4] Lochmann, Hans; Standards für Museen, Deutscher Museumsbund e. V.; 2011.
- [5] Rossotti, Hazel; Feuer – Vom zündenden Funken zum flammenden Inferno; Spektrum Akademischer Verlag, Berlin, 1994.
- [6] Maturana, H.R.; Varela, F.J.; Der Baum der Erkenntnis; Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt, 2009.
- [7] Mamrot, D.; Holl, S.; Arbeitszeitmodelle bei den Berufsfeuerwehren, Bericht an den Vorstand der vfdB, 10.12.2007, Download: <http://www.hebwerk.net/seite%2010.htm>.
- [8] Vester, Frederic; Die Kunst vernetzt zu denken, DTV, München, 2002.
- [9] <http://www1.wdr.de/themen/kultur/eintrittspreis100.html>.

## Autor

Dr. Detlef Mamrot,  
HEBWERK – Schule für vernetztes Denken

## Foto

Rolf Schamberger, Museumsleiter, Deutsches Feuerwehr Museum