



VMS
AMS

Verband der Museen der Schweiz
Association des musées suisses
Associazione dei musei svizzeri



Aufsicht und Empfang

Schlüsselpersonen im Ausstellungsbetrieb





Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Bundesamt für Kultur BAK

Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften
Académie suisse des sciences humaines et sociales
Accademia svizzera di scienze umane e sociali
Academia svizra da ciencias morales e socialas
Swiss Academy of Humanities and Social Sciences



Der Verband der Museen der Schweiz wird vom Bundesamt für Kultur gefördert. Diese Broschüre wurde von der Schweizerischen Akademie für Geistes- und Sozialwissenschaften finanziell unterstützt.

Impressum Autorin: Regula Wyss | Beratung: Noemi Bearth, Christina Fankhauser, Marie-Agnès Gainon-Court, Marie Gaitzsch, Thomas Grenzebach, Nico Gurtner, Ludovic Maggioni, Gallus Staubli, Benjamin Taillard, Adélaïde Zeyer | Redaktion Anne-Laure Jean | Projektleitung: Katharina Korsunsky | Lektorat: Karin Schneuwly | Grafik: Martina Lauterbach | Abbildungsnachweis: Umschlag vorne oben und in der Mitte, S. 5 unten und Umschlag hinten oben: Museum für Kommunikation, Foto: Digitale Massarbeit; Umschlag vorne unten: Museum Rietberg, Foto: Verband der Museen der Schweiz, Heike Grasser; S. 4: Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel, Foto: Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel, S. 5 oben: Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel, Foto: Yves André, S. 5 in der Mitte: Schloss Oberhofen, Foto: Alexander Gempeler; S. 7 oben: Kunsthaus Zürich, Foto: Franca Candrian; S. 7 in der Mitte: Historisches Museum Thurgau, Schloss Frauenfeld, Foto: Historisches Museum Thurgau; S. 7 unten: Musée des beaux-arts de La Chaux-de-Fonds, Foto: Olivier di Giambattista, S. 9: Musée des beaux-arts de La Chaux-de-Fonds, Foto: Ville de La Chaux-de-Fonds, Aline Henchoz; S. 10: Musée des beaux-arts de La Chaux-de-Fonds, Foto: Maciej Czepiel; Umschlag hinten unten: Musée des beaux-arts de La Chaux-de-Fonds, Foto: Victor Savanyu | © 2024 Verband der Museen der Schweiz und Autorin des Textes | ISBN: 978-3-906007-80-9 | Diese Publikation ist in Deutsch, Französisch und Italienisch erhältlich.

Dreh- und Angelpunkt des Ausstellungsbetriebs

Das Aufsichts- und Empfangspersonal gehört neben den Vermittlungspersonen zu den für das Publikum sichtbaren Mitarbeitenden eines Museums. Sie spielen eine zentrale Rolle, um den reibungslosen Ablauf des Ausstellungsbetriebs zu gewährleisten und tragen maßgeblich zur Atmosphäre sowie zur Zufriedenheit der Besucherinnen und Besucher bei. Durch ihre gastgebende Rolle und aufgrund ihrer Sichtbarkeit sind sie wichtige Imageträger des Museums.

Die Mitarbeitenden am Empfang prägen den ersten Eindruck, den das Publikum von einem Museum gewinnt. Bei ihnen laufen alle Fäden zusammen – sie sorgen dafür, dass sich alle Besucherinnen und Besucher willkommen fühlen, geben Auskunft zu Ausstellungen sowie zur Orientierung im Haus, verkaufen Tickets und machen auf die Garderobe aufmerksam. In einer Notfallsituation sind sie zusammen mit den Aufsichtspersonal die erste Anlaufstelle für das Publikum. Das Aufsichtspersonal ist gleichsam für den Besucherfluss sowie für die Sicherheit des Publikums und die Unversehrtheit der ausgestellten Objekte zuständig. Mit diskreter Zurückhaltung behalten die Aufsichtspersonal den Ausstellungsbetrieb im Auge. Ihre Aufmerksamkeit gilt sowohl dem Publikum als auch den Exponaten. Als erste Ansprechpersonen in den Ausstellungsräumen gehen sie auf Fragen ein.

Die beiden Aufgabenfelder von Empfang und Aufsicht weisen zwar unterschiedliche Schwerpunkte auf, dennoch gehören die Mitarbeitenden aus beiden Bereichen ins gleiche Team. Das Selbstverständnis als Team ist umso wichtiger, als dass oft in kleinen Pensen sowie in Schichten gearbeitet wird und sich nur wenig Gelegenheit zum Austausch bietet. Die Anforderungen an die Aufsichts- und Empfangsmitarbeitenden sind dabei beachtlich, sie erfüllen ein breites Aufgabenspektrum und sind oft mit herausfordernden Situationen konfrontiert. Durch Schulungen, faire Arbeitsbedingungen, Aufstiegsmöglichkeiten und Wertschätzung können Personen am Empfang und in der Aufsicht nicht nur motiviert, sondern zusätzlich unterstützt werden, ihre Schlüsselrolle in der Aussenwirkung des Museums einzunehmen. Durch ihren Kontakt mit dem Publikum können sie zudem wichtige Impulse ins Museumsteam zurückspielen.

Die Bedeutung der Aufsichts- und Empfangsmitarbeitenden wird oft unterschätzt. Die Broschüre will deshalb aufzeigen, dass sie für jedes Museum von zentraler Bedeutung sind. Sie führt aus, welche Qualifikationen hierzu notwendig sind und wie ihr Stellenwert innerhalb des Museumsteams gestärkt werden kann. Gelungene Beispiele aus der Praxis zeigen darüber hinaus auf, wie sich der Besucherservice konkret organisiert, wie den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegengebracht sowie Möglichkeiten zur Entfaltung und Mitwirkung im Museum gegeben werden kann. Darüber hinaus will die Broschüre neue Impulse geben, um das Berufsbild weiterzuentwickeln. Mitarbeitende in der Aufsicht und am Empfang können mit ihren Inputs dazu beitragen, am Puls der Zeit zu sein und das Museum als Ganzes im Dienst der Gesellschaft weiterzuentwickeln.

Aufgabenfeld Empfang

Damit im Museum eine Atmosphäre entsteht, in der sich alle Besucherinnen und Besucher wohlfühlen, ist eine ausgeprägte und vorausschauende Dienstleistungsorientierung der Mitarbeitenden am Empfang gefragt. Sie sind Gastgeber und heissen Eintretende freundlich willkommen. Sie erkennen unterschiedliche Bedürfnisse rasch und haben passende Antworten bereit. Sucht die Person Orientierung im Haus? Möchte sie nur ein Ticket kaufen oder ausführlich informiert werden? Hat sie eine Frage oder will sie mit jemandem plaudern? Sind diese Gäste zum ersten Mal hier oder kennen sie das Museum schon?

Als erste Ansprechpersonen im Museum sind die Empfangsmitarbeitenden mit den räumlichen Gegebenheiten im Haus sowie den aktuellen Angeboten vertraut. Sie bewahren auch unter Druck die nötige Gelassenheit und bleiben freundlich. Sie behalten den Überblick und sind lösungsorientiert. Sie nehmen positive und negative Rückmeldungen entgegen und sorgen dafür, dass diese an die verantwortliche Stelle gelangen.

Anforderungen

Der Auftritt, die Aufgaben und die Kompetenzen leiten sich vom Leitbild der Institution ab. Mitarbeitende am Empfang müssen die Werte des Museums widerspiegeln und gute kommunikative Fähigkeiten aufweisen. Zu den Anforderungen zählen ausserdem:

- Freude am Umgang mit Menschen;
- Dienstleistungsorientierung und Zuverlässigkeit;
- Gelassenheit und Belastbarkeit;
- gepflegtes und selbstsicheres Auftreten;
- körperliche Belastbarkeit, da oft stehend;
- Interesse am Museum und den dort präsentierten Themen;
- Erfahrungen im Bereich Tourismus, Hotellerie oder Verkauf sind von Vorteil.



BEISPIELE AUS DER PRAXIS

Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel

Seinem Publikum zugewandt

Im Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel werden die Besucherinnen und Besucher in einem grosszügigen Eingangsbereich empfangen, der Zugang zur Rezeption, zum Shop und zum Wal-Café bietet. Dieser Eingang ist Ausdruck des Selbstverständnisses des Museums, gegenüber seinem Publikum offen und herzlich zu sein. Die Empfangsmitarbeitenden sehen sich als Botschafter der Institution und sind zugleich wichtige Gradmesser für die Zufriedenheit des Publikums. Sie haben alle auch eine persönliche E-Mail, womit sie in ihrer Funktion anerkannt und nach aussen hin sichtbar gemacht werden. Ihre Eindrücke leiten sie an die Museumsleitung weiter. Darüber hinaus ermöglichen ein Gästebuch sowie Publikumsstudien, die mit Hilfe des Tools *muse* durchgeführt werden, die Eindrücke und Bedürfnisse der Besucher zu sammeln, zu analysieren und, falls nötig, Anpassungen vorzunehmen.

.....



Schloss Oberhofen

Herausforderungen mit internationalem Publikum

Das Berner Oberland verzeichnet viele Touristen aus aller Welt, die auch das Schloss Oberhofen besuchen. In der Kommunikation zwischen Museumsmitarbeitenden und internationalen Gästen prallen dabei manchmal unterschiedliche kulturelle Gepflogenheiten aufeinander. In solchen Momenten ist viel Fingerspitzengefühl gefragt. Das Aufsichts- und Empfangsteam des Schlosses Oberhofen erhielt von der Tourismusorganisation Interlaken zusammengestellte Tipps zur interkulturellen Kommunikation. Diese dienen als Orientierungshilfe im Alltag und liefern wertvolle Hinweise im Umgang mit Gästen aus anderen Kulturkreisen.

.....



Museum für Kommunikation

Kommunikatoren statt Aufsichten

Im Rahmen der Neugestaltung des Museums mit der Wiedereröffnung 2017 hat das Museum für Kommunikation (MfK) die bisherige Organisation der mehrheitlich nicht festangestellten Aufsichts-, Empfangs- und Vermittlungsteams grundsätzlich neu gedacht. Die Museumsmitarbeitenden mit ihrer zentralen Rolle in der Ausstellung sollten nicht die prekärsten Anstellungsbedingungen haben. In der Folge entwickelte das Museum in Kooperation mit einem Erwachsenenbildner das Berufsbild des Kommunikators, der Kommunikatorin samt zugehöriger Ausbildung. In der hybriden Funktion von Vermittlungs- und Gastgeberaufgaben machen sie den Besuchenden Angebote zum Kommunizieren, und bauen sie im Dialog eine Beziehung auf. Sicherheitsmassnahmen werden neu primär technisch gelöst. Das MfK ist von den Investitionen in dieses Konzept überzeugt.



Aufgabenfeld Aufsicht

Das Anforderungsprofil der Museumsaufsichten hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Der Museumswärter, die Museumswärterin in Uniform sind verschwunden. Sie haben Aufsichten Platz gemacht, die sich als Gastgeber verstehen, die gleichzeitig weiterhin zuständig für die Sicherheit des Publikums und der Objekte sind. Sie interagieren mit den Besucherinnen und Besuchern, beantworten Fragen und geben individuell Unterstützung. Zuweilen konzipieren Museen ihre Ausstellungen szenografisch und/oder technisch so, dass Kunstwerke und Objekte nicht mehr von Menschen beaufsichtigt werden müssen. Die Aufsichten können sodann aktive Vermittlungsaufgaben übernehmen.

Sind die Ausstellungen klassisch eingerichtet und Kunstwerke und Objekte auch ausserhalb von Vitrinen platziert, so liegt der Fokus der Aufsicht stärker auf deren Unversehrtheit. Dazu kennen die Museumsaufsichten die Ausstellungen und die Objekte gut und können allfällige Veränderungen feststellen. Sie beobachten die Personen im Raum diskret, nehmen aufmerksam wahr, was im Raum geschieht, und haben die Aufgabe, die Hausordnung wenn nötig durchzusetzen. Zugleich unterstützen sie das Publikum bei Fragen. Dabei geht es um eine permanente Gratwanderung zwischen Freundlichkeit und Wachsamkeit, Präsenz und Zurückhaltung, Nähe und Distanz. Im Tagesverlauf wechseln sich zudem Phasen mit geringem und hohem Besucheraufkommen ab. Das erfordert von den Aufsichten ein rasches Umschalten.

Die Aufsichtsmitarbeitenden nehmen wichtige Aufgaben für die Sicherheit im Ausstellungsbetrieb wahr. Dies umfasst zwei Bereiche: Schutz des Publikums und Schutz vor Unfällen sowie Schutz vor Diebstahl und mutwilliger Sachbeschädigung. Damit das Personal adäquat darauf reagieren kann, muss es in der Prävention von Unfällen und Schäden sowie für die Intervention bei einem Ereignis geschult werden. Sinnvollerweise organisiert jedes Museum regelmässig solche Sicherheitsschulungen und Evakuierungsübungen für das Personal, wenn nötig in Zusammenarbeit mit den Blaulichtorganisationen.

Das Aufsichtspersonal kann sich auch um kleinere Unterhaltsaufgaben in der Ausstellung kümmern: Klimakurven nach konservatorischen Vorgaben prüfen, Luftentfeuchter leeren, Fingerabdrücke von den Vitrinen wischen oder der Betriebstechnik melden, wenn Medienstationen oder Lampen defekt sind.

Rekrutierung

Bei der Einstellung von Personal im Aufsichts- und Empfangsbereich muss abgewogen werden zwischen Festanstellung, Beschäftigung im Stundenlohn, Freiwilligen und der Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister. Ein Outsourcing an eine externe Firma ermöglicht dem Museum, eine neue Perspektive auf die Sicherheitssituation im eigenen Haus zu erhalten und entlastet die Personaladministration. Es entbindet das Museum aber nicht davon, dem Dienstleister gegenüber regelmässig zum Ausdruck zu bringen, welche Qualität das Museum bieten will und wo Sicherheitsbedarf besteht. Ein Team aus verschiedenen Mitarbeitenden im Stundenlohn wie Studentinnen und Studenten oder Wiedereinsteigerinnen nach der Familienpause sowie Freiwilligen kann frischen Wind ins Museum bringen. Es bedeutet aber auch viele personelle Wechsel und dadurch einen grossen administrativen Aufwand. In der Regel identifizieren sich festangestellte Mitarbeitende stärker mit dem Museum und verfügen über bessere Kenntnisse der Institution.

BEISPIELE AUS DER PRAXIS

Kunsthaus Zürich

Organisation im grossen Team

Das Aufsichts- und Empfangsteam des Kunsthaus Zürich umfasst rund 115 Personen. Dazu gehören 80 Personen in der Aufsicht, 20 beim Eingang und Infodesk und 15 an Kasse und Empfang. In einem Haus dieser Grösse ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden des Publikumservices Hand in Hand arbeiten und miteinander kommunizieren. Über die Position einer tagesverantwortlichen Person wird sichergestellt, dass der Informationsfluss im Team funktioniert. Hierfür wird eine Chat-App genutzt, und vor Schichtbeginn gibt es ein tägliches Briefing. Die Mitarbeitenden im Publikumservice sind mit wenigen Ausnahmen im Monatslohn zu verschiedenen Pensen angestellt. Für spezifische Positionen innerhalb der Abteilung werden Personen mit entsprechender Erfahrung im Team berücksichtigt.

.....

Historisches Museum Thurgau

Jobprofil neu denken

Im Schloss Frauenfeld kümmert sich das vierköpfige Besucherservice-Team neben den Empfangsaufgaben auch um den Museumsshop, die Administration für die gebuchten Führungen, die Pflege der Adressdatenbank und die Einsatzplanung für Besucherservice und Aufsichten. Pro Aufgabengebiet ist eine Person zuständig. Unter der Woche übernehmen der Schlosswart und ein Zivildienstleistender die Aufsichtsfunktion in den Ausstellungsräumen. Am Wochenende ist jeweils eine Aufsichtsperson vor Ort. Neben ihrer Kernaufgabe unterstützt sie das übrige Schlossteam bei Veranstaltungen wie Kindergeburtstagen. In Besucherservice- und erweiterten Teamsitzungen erhalten die Mitarbeitenden aktuelle Informationen aus erster Hand.

.....

Musée des beaux-arts de La Chaux-de-Fonds

Festanstellung und Allrounder

Im Musée des beaux-arts in La Chaux-de-Fonds besteht das Empfangsteam aus drei Empfangsmitarbeitenden und zwei Aufsichten mit einer Festanstellung von je 50 %. Zu diesem kleinen, sehr vielseitigen Team gehören auch mehrere Kunstschaffende. Diese Teilzeitjobs ermöglichen es ihnen, künstlerisch aktiv und gleichzeitig sozial abgesichert zu sein. Während der Schliessung des Museums unterstützen sie die Museumstechnik beim Aufbau von Sonderausstellungen oder erledigen administrative Arbeit im Büro und haben so die Möglichkeit, ihre Sollarbeitszeit zu erreichen. Acht weitere im Stundenlohn bezahlte Aufsichten und zwei Empfangspersonen vervollständigen das Team, sie teilen sich die zusätzlichen Aufgaben unter der Woche, in den Ferien und an den Wochenenden.



TIPPS UND TRICKS FÜR DIE MUSEUMSLEITUNG

Checkliste für ein attraktives Jobprofil

Ein motiviertes und begeistertes Besucherservice-Team ist das A und O für ein erfolgreiches Museum. Freude an der Arbeit und eine positive Einstellung sind Voraussetzung für eine freundliche Ausstrahlung, und diese überträgt sich wiederum auf die Besucherinnen und Besucher. Damit hat das Frontpersonal einen entscheidenden Einfluss darauf, dass die Besucherinnen und Besucher das Museum in guter Erinnerung behalten.

Zugleich sind die Mitarbeitenden in der Aufsicht und am Empfang gewissermassen die «Augen» und «Ohren» des Museums. Sie bekommen mit, wenn sich das Publikum in der Ausstellung nicht zurechtfindet, zu welchen Objekten es mehr Auskünfte wünscht oder bei welchen Objekten es zu konservatorisch heiklen Situationen kommt. Es lohnt sich, ihre Erfahrungen und Beobachtungen in regelmässigen Teammeetings aufzunehmen und in die Planung und Szenografie zukünftiger Ausstellungen einfließen zu lassen. Es ist sinnvoll, die Mitarbeitenden zu sensibilisieren, auf die Wege zu achten, die Besucherinnen und Besucher in der Ausstellung gehen. Welche Werke betrachten sie besonders lang? Wo tauchen Fragen auf? Welchen Objekten kommen sie besonders nah? So leistet das Aufsichtspersonal einen wichtigen Beitrag zur qualitativen Besucherforschung. Ergänzend dazu können Mitarbeitende des Frontpersonals auch für quantitative Besucherumfragen eingesetzt werden.

Darüber hinaus sind in vielen Museen die Besucherservice-Teams sehr divers aufgestellt punkto Berufsbiografie und Herkunft. Es lohnt sich, diese Mitarbeitenden zu «Fans» des Museums zu machen, zu Multiplikatoren, die ihren Freundeskreis fürs Museum begeistern. Dies kann ein erster Schritt sein hin zu einer Verbreiterung des angestammten Museumspublikums.

Folgende Aspekte sind zentral für die Attraktivität des Jobprofils und für eine langfristige Zusammenarbeit mit Empfangs- und Aufsichtspersonal.

Personal

- Die Museumsleitung zeigt den Mitarbeitenden des Aufsichts- und Empfangsteams ihre Wertschätzung z. B. indem sie auch Mitarbeitende im Stundenlohn und Freiwillige zu Betriebsausflügen und Teamanlässen einladen.
- Die Anforderungen im Stellenprofil stimmen mit der Entlohnung überein. Es empfiehlt sich, Festanstellungen in kleinen Pensen und freiwillige BVG-Beiträge auszurichten.
- Die Kuratorinnen und Kuratoren vermitteln den Aufsichts- und Empfangsmitarbeitenden inhaltliches Grundwissen zur Ausstellung.
- Thematische Einführungen und Weiterbildungen sind Arbeitsstunden und werden entlohnt.
- Die in Aufsicht und am Empfang tätigen Personen fühlen sich als Teil des Museumsteams und nicht als isolierte Akteure.
- Im Gesamtbetrieb bringt eine Person aus dem Aufsichts- und Empfangsteam die Anliegen des Frontpersonals ein.

Kommunikation

- Ein fest installierter Feedback-Kanal ermöglicht den Austausch zwischen der Museumsleitung und dem Aufsichts- und Empfangsteam. Beobachtungen des Frontpersonals können so in die Ausstellungsevaluation einfließen.
- Eine klare Kommunikation der Hausordnung sorgt für Sicherheit.

Organisation

- Die Teambildung wird durch Workshops und gemeinsame Weiterbildung des Frontpersonals gefördert: Aufsicht und Empfangsmitarbeitende lösen sich meist ab und haben im normalen Arbeitsalltag wenig Austauschmöglichkeiten.
- Es ist klar hinterlegt, über welche Kompetenzen das Empfangspersonal verfügt. In welchen Fällen darf z. B. einem unzufriedenen Gast ein Kaffee offeriert werden, wann muss die vorgesetzte Stelle informiert werden?
- Über die internen Abläufe sind alle informiert.
- Damit der Besucherservice auch im Notfall handlungsfähig bleibt, sollten während der Öffnungszeiten aus Sicherheitsgründen mindestens zwei Personen im Museum anwesend sein.
- Regelmässige Schulungen in den Bereichen Kommunikation und Konfliktmanagement sowie Sicherheits- und Notfallschulungen inklusive Evakuierungsübungen werden angeboten.
- Es lohnt sich, das Jobprofil «Aufsicht und Empfang» neu zu denken: Können Mitarbeitende in der Aufsicht für Vermittlungsaufgaben befähigt werden? Gibt es administrative Aufgaben, die den Empfangsmitarbeitenden übertragen werden können wie Events zu organisieren oder Besucherumfragen durchzuführen?
- Ein Perspektivenwechsel sorgt für mehr Verständnis für die Abläufe und Herausforderungen im Bereich Aufsicht und Empfang z. B. indem Personen aus der Museumsleitung gelegentlich an der Front mitarbeiten.

Auftritt und Kleidung

Die Kleidung im Bereich Aufsicht und Empfang spielt eine wichtige Rolle, da sie nicht nur funktionale, sondern auch repräsentative Zwecke erfüllt. Einheitliche Kleidung hilft nicht nur dem Publikum, das Personal zu erkennen, sondern trägt auch zur Sicherheit im Museum bei – in Notfällen ist gut erkennbar, wer zuständig ist.

- Wenn die Museumsleitung Vorgaben zur Kleidung macht, beteiligt sie sich auch an den Kosten.
- Ein Badge oder ein Namensschild sorgt für die Erkennbarkeit.
- Kleider, in denen sich die Mitarbeitenden wohlfühlen, machen sie auch selbstsicher.



TIPPS UND TRICKS FÜR DIE MITARBEITENDEN

Checkliste für mehr Selbstsicherheit im Alltag

In grossen Teams können Funktionen und spezifisches Know-how aus dem Bereich Aufsicht und Empfang aufgeteilt werden. Eine Gruppe der Mitarbeitenden konzentriert sich auf Empfang und Information der Gäste, eine andere betreut nur die Kasse, und eine dritte arbeitet in der Aufsicht. In kleinen Museen sind hingegen Allrounder gefragt. Folgende Checkliste gibt einen Überblick über Know-how und Techniken, die zum Job gehören, aber je nach Museum variieren.

Wissen

Gute Kenntnisse der räumlichen Begebenheiten, der vorhandenen Infrastruktur sowie der internen Abläufe und der aktuellen Angebote verschaffen Selbstsicherheit. Es gilt,

- das Leitbild, die Hausregeln und den Notfallplan verinnerlicht zu haben.
- zu wissen, welches die heiklen Objekte sind, die besondere Aufmerksamkeit benötigen.
- die ausgestellten Objekte und Werke gut zu kennen, damit allfällige Veränderungen unmittelbar bemerkt werden.
- ein inhaltliches Grundwissen zur Ausstellung und Kenntnisse der aktuellen (Veranstaltungs-)Angebote präsent zu haben.

Wahrnehmen

In der Aufsicht sind «alle Antennen auf Empfang». Aktiv wahrnehmen, was geschieht, ist zentral. Dazu gehört,

- dem Publikum gegenüber offen aufzutreten.
- diskret und aufmerksam zu beobachten, wer sich im Raum aufhält.
- den Bereich, für den man zuständig ist, regelmässig zu überprüfen.
- mit den Besucherinnen und Besuchern mit genügend Abstand mitlaufen.
- in Gesprächen mit Besucherinnen und Besuchern aufmerksam zu bleiben.



Nonverbale Kommunikation

Ob eine Begegnung zwischen Frontpersonal und einer Besucherin, einem Besucher positiv beginnt und verläuft, hängt auch von der ersten Kontaktaufnahme und der weiteren nonverbalen Kommunikation ab. Dabei ist es wichtig, sich der eigenen nonverbalen «Werkzeuge» wie Körperhaltung, Gesichtsausdruck, Blickkontakt und Gestik bewusst zu werden. Damit die nonverbale Kommunikation gelingt, hilft es, folgende Punkte zu berücksichtigen:

- positive Einstellung und freundliche Ausstrahlung;
- aufrecht und gut auf beiden Füßen stehen, Raum einnehmen;
- selbstsicher auftreten, wenn eine Intervention nötig ist.

Sprache

Tiefes Einatmen in den Bauch ermöglicht, dass die Stimme trägt. Der Tonfall und die Lautstärke bestimmen die Wirkung des Gesagten. Um Missverständnisse zu vermeiden und sicherzugehen, dass man gehört und verstanden wird, sollte das Aufsichts- und Empfangspersonal

- aktiv zuhören und präsent sein;
- klar und verständlich sprechen;
- positiv formulieren;
- humorvoll sein;
- Hinweise auf Fehlverhalten freundlich und bestimmt ansprechen.

Schwierige Situationen deeskalieren

Regeln zum Einschliessen von Taschen, geänderte Preise und Rabatte oder Missverständnisse können dazu führen, dass eine Besucherin, ein Besucher ungehalten oder gar respektlos und übergriffig gegenüber dem Personal reagiert. Solche schwierigen Situationen sind selten. Sie beschäftigen Mitarbeitende jedoch stark und bleiben in der Erinnerung haften. Es ist daher wichtig, solche Erlebnisse immer wieder ins richtige Verhältnis zu setzen, die eigene Persönlichkeit zu schützen und Strategien zur Deeskalation zu entwickeln. Interkulturelle Schulungen z. B. helfen, Missverständnisse vorzubeugen und angespannte Situationen zu entschärfen. Regelmässige Teamsitzungen ermöglichen Debriefings und den gegenseitigen Austausch von erfolgreichen Handlungsstrategien.

Umgang mit Widerständen seitens des Publikums

- aktiv zuhören;
- Ruhe bewahren;
- Situation analysieren: Wer macht was und mit welcher Absicht;
- gelassen bleiben, Provokationen ins Leere laufen lassen;
- prüfen, ob ein Eingreifen mit Blickkontakt reicht;
- Ansprache freundlich, aber bestimmt, mittels einer kurzen, klaren Kommunikation;
- Wirkung beobachten, nachhaken und allenfalls Verstärkung holen/organisieren;
- sich im Empfangs- und Aufsichtsteam gegenseitig unterstützen.



Verband der Museen der Schweiz

Konradstrasse 14, CH-8005 Zürich

Tel. +41 (0)44 244 06 50

info@museums.ch

www.museums.ch

