

Das relevante Museum

Evaluationsbericht 2025



Das relevante
Museum

Impressum

EDUCULT – Denken und Handeln
in Kultur und Bildung
Q21 (im MuseumsQuartier Wien)
Museumsplatz 1/4/3
A-1070 Wien
<https://educult.at>

Endfassung, August 2025



Projektleitung

Dr.ⁱⁿ Anke Schad-Spindler

Mitarbeit

Dr.ⁱⁿ Veronika Ehm

Im Auftrag der

NORDMETALL-Stiftung, Hamburg



und der

Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte
(SKKG), Winterthur



Kurzbeschreibung der Evaluation „Das relevante Museum“

Zeitraum	Januar 2025 bis Juli 2025
Beratungs- und Evaluationsansatz	Externe Evaluation mit qualitativen und partizipativen Methoden sowie einer quantitativen Befragung
Ziele	Evaluation mit Fokus auf der Reflexion des bisherigen Programmprozesses und Empfehlungen zur Weiterentwicklung
Gegenstand und Themen	„Das relevante Museum“ → Projektprozess → Wirkung und Nutzen für Teilnehmende → Wirkung und Nutzen für Institutionen → Zusammenarbeit und Netzwerkbildung → Haltung und Selbstverpflichtung → Diversität, Inklusion und Zugehörigkeit → Kompetenzaufbau → Programminhalte und Ressourcen → Publikumsstrategien → Potenziale des Programms → Beitrag des Programms zur Relevanz von Museen
Arbeitsschritte	Modul 1: Auftragsklärung und Detailkonzeption Modul 2: Qualitative Interviews Modul 3: Teilnehmende Beobachtung Modul 4: Fokusgruppen Modul 5: Analyse und Datentriangulation Modul 6: Abschlussworkshop/Empfehlungen Modul 7: Bericht Modul 8: Online-Befragung

Inhaltsverzeichnis

1 Wie ist das Programm entstanden?	4-9
1.1 Was macht „Das relevante Museum“ aus?	6
1.2 Warum diese Evaluation?	6
1.3 Welche Leitfragen stellen wir uns?	7
2 Wie wurde evaluiert?	10-13
3 Was zeigt die Evaluation?	14-65
3.1 Welchen Mehrwert schafft das Programm?	16
3.2 Wie hat sich das Programm entwickelt?	20
3.3 Wie arbeiten wir zusammen?	27
3.4 Unter welchen Bedingungen gelingt ein Transfer in die Museumsarbeit?	34
3.5 Welche Veränderungen gibt es in den Museen?	38
3.6 Welche Kompetenzen werden gefördert?	42
3.7 Wie verändert sich die Publikumsorientierung?	46
3.8 Was macht ein „relevantes Museum“ aus?	51
3.9 Welche Zukunftspotenziale gibt es?	58
4 Wer war an der Evaluation beteiligt?	66-71
4.1 Wer sind die programmtragenden Stiftungen?	68
4.2 Wer hat die Evaluation durchgeführt?	69
4.3 Wer sind die beteiligten Museen?	69
5 Anhang	72
5.1 Abbildungsverzeichnis	72



The background is a solid pink color with a pattern of light pink, hand-drawn, abstract scribbles. These scribbles include various shapes like loops, zig-zags, and wavy lines, creating a textured, doodle-like effect.

1

Wie ist
das Programm
entstanden?

1.1 Was macht „Das relevante Museum“ aus?

Das Programm „Das relevante Museum“ (DrM) ist 2019 aus einem Symposium mit Museen und Expert*innen in Hamburg entstanden und versteht sich als wesentlich von den beteiligten Museen getragener gemeinsamer Entwicklungsprozess. Bislang waren mehr als 20 Institutionen beteiligt. In den letzten fünf Jahren hat sich aus dem Museumsnetzwerk ein dynamisches System entwickelt, an dem Museen aus Norddeutschland (aktuell elf Museen), der Schweiz (fünf) sowie Österreich (zwei bis drei) partizipieren. Rund fünfzig Fachleute aus verschiedenen Bereichen der Museen gestalten das Programm so, dass es den Teilnehmenden größtmöglichen Nutzen bietet und ihre tägliche Arbeit unterstützt. Das Programm ist somit individuell auf die Bedürfnisse der Nutzer*innen abgestimmt. Digitale Impulse spielen eine zentrale Rolle und werden jährlich von wechselnden Expert*innen kuratiert.

1.2 Warum diese Evaluation?

Ziel der Evaluation ist es, die Reflexion des bisherigen Programmverlaufs zu unterstützen und Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten herauszuarbeiten. Dabei sollen unterschiedliche Erfahrungsperspektiven möglichst umfassend einbezogen werden bzw. die Evaluation sensibilisieren. Der Bericht soll darüber hinaus die beteiligten Stiftungen bei ihrer strategischen Kommunikation und Wirkungsorientierung unterstützen.

1.3 Welche Leitfragen stellen wir uns?

In der gemeinsamen Auftragsklärung mit programm beteiligten Mitarbeitenden der NORDMETALL-Stiftung und der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) wurden seitens der Stiftungen und seitens EDUCULT Fragestellungen diskutiert. Im Zuge der Berichterstellung wurden die Fragen nochmals neu strukturiert und zusammengefasst.

1

Netzwerkbildung und Zusammenarbeit

- Wurden durch die Teilnahme neue Partnerschaften oder Netzwerke gebildet?
- Welche Formen des Austauschs werden genutzt?
- Wie hat sich die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Museen entwickelt (insbesondere zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz)?
- Wie verändert sich die Qualität der internen Zusammenarbeit in den Museen?
- Wie stark fühlen sich die Teilnehmenden in das Programm integriert und aktiv an seiner Gestaltung beteiligt?
- Inwiefern empfinden die Teilnehmenden den Austausch als offen, vertrauensvoll und die kontinuierliche Reflexion als konstruktiv?
- Wie erfolgreich werden die Prinzipien von Diversität, Inklusion und Zugehörigkeit im Programm umgesetzt?

2

Programmentwicklung, Struktur und Formate

- Wie hat sich das DrM-Programm in den letzten fünf Jahren entwickelt?
- Wie relevant werden die verschiedenen Themenschwerpunkte des Programms eingeschätzt?
- Wie zufrieden sind die Teilnehmenden mit den Inhalten und Ressourcen des Programms?
- Welche Programminhalte wurden als besonders praxisnah und relevant empfunden?

4

Programmbezogene Veränderungen in den Museen und ihren Mitarbeitenden

- Inwieweit wurden Veränderungen als Beitrag des Programms in den Museen wahrgenommen?
- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen wurden durch das Programm gefördert (z.B. Wissen zu Gelingensfaktoren hinsichtlich Besucher*innenorientierung, Transformationsprozessen)?
- Inwieweit hat das Programm den Teilnehmenden geholfen, ihre musealen Praktiken zu reflektieren und weiterzuentwickeln?
- Inwieweit wurden die Teilnehmenden ermutigt, innovative Formate und Modellprojekte zu entwickeln und umzusetzen?
- Wie wirkt sich das Programm auf die Beziehung zwischen Museum und Publikum aus (insbesondere Publikumsorientierung, Partizipation)?
- Wie nachhaltig ist das Programm aus Sicht der Teilnehmenden und ihrer Institutionen?

3

Rahmenbedingungen für den Transfer in die Museen

- Wie gelingt der Transfer des Gelernten in die Institutionen?
- Wo liegen Herausforderungen?
- Haben die Teilnehmenden den Rückhalt ihrer Museumsleitungen?
- Was sind förderliche Faktoren, um die Programminhalte in den Museumsalltag zu integrieren?
- Welche Arbeitsweisen aus dem Netzwerk (z.B. teamübergreifende Zusammenarbeit, Experimentierfreude, gegenseitige Wertschätzung) wurden in die Institutionen übernommen?

5

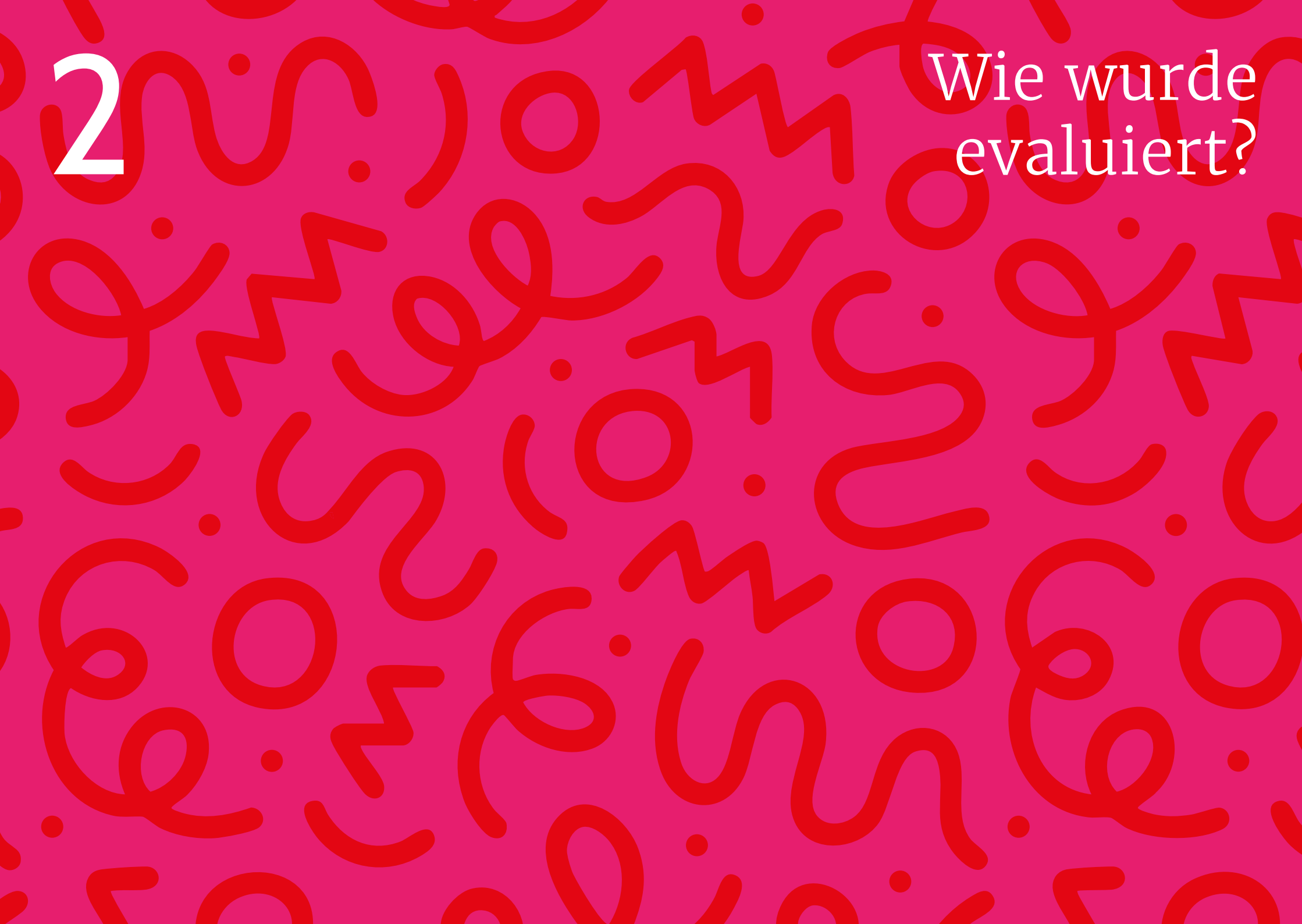
Entwicklungsperspektiven „Das relevante Museum“

- Welche Konzepte prägen die Relevanz von Museen im 21. Jahrhundert?
- Inwieweit tragen bzw. gestalten die Teilnehmenden die Werte des Programms mit?

6

Zukunftspotenziale und Verbesserung

- Gibt es noch unausgeschöpftes Potenzial im DrM-Programm?
- Wie könnte das Programm künftig weiterentwickelt werden?

The background of the slide is a solid red color. It is decorated with a pattern of white, hand-drawn squiggly lines. These lines are of varying lengths and shapes, some forming loops, some being straight with a slight curve, and others being more complex, resembling stylized letters or symbols. They are scattered across the entire red field.

2

Wie wurde
evaluiert?

Für die Evaluation wurden qualitative Methoden (Interviews, Fokusgruppen, Beobachtungen) mit einer ergänzenden Online-Befragung kombiniert. Insgesamt flossen Rückmeldungen aus sechs Interviews, zwei Fokusgruppen sowie 41 Umfrageantworten in die Analyse ein. Die Ergebnisse wurden trianguliert, mit den Stiftungen diskutiert und im Endbericht mit Empfehlungen und Teilnehmendenzitaten festgehalten.



Für die Evaluation wurden vor allem qualitative Methoden eingesetzt, da diese besonders geeignet sind, um im Sinne des Programms Austausch, Partizipation und Reflexion zu fördern. Durch offene Gesprächsformate, Interviews sowie Fokusgruppen konnten die Beteiligten ihre Erfahrungen, Perspektiven und Einschätzungen auf Basis von Leitfragen in ihren eigenen Worten ausdrücken. Dies ermöglichte nicht nur tiefere Einblicke in individuelle und kollektive Prozesse, sondern stärkte auch die aktive Mitwirkung und das gemeinsame Nachdenken über Inhalte und Entwicklungen beim Programm „Das relevante Museum“. Im Zuge der Auftragsklärung und Detailplanung konnten wesentliche Schritte der Evaluation, Befragungsgruppen und Fragestellungen in einem Termin mit den Stiftungen im Januar 2025 besprochen werden. In Absprache mit den Auftraggebern wurden sechs vertiefende, rund einstündige Interviews mit programmteilnehmenden Museumsmitarbeiter*innen aus Österreich, der Schweiz und Deutschland durchgeführt. Ebenfalls fand ein vertiefendes Interview mit Vertreter*innen der beiden Stiftungen statt.

In der Online-Auftaktveranstaltung des Programms wurde die Evaluation den Teilnehmenden vorgestellt. Um die Arbeitsatmosphäre, Themen und Inhalte des Programms zu erfassen, wurden ein weiteres Online-Format durch die Evaluatoren teilnehmend beobachtet.

In zwei Fokusgruppen hatten Programmteilnehmende die Möglichkeit, unter Moderation der Evaluatoren über ihre Erfahrungen zu berichten und miteinander zu diskutieren. In beiden 90-minütigen Gesprächsrunden waren insgesamt zehn Teilnehmende aus Museen in Norddeutschland und der Schweiz. Alle qualitativen Erhebungen wurden mit Einverständnis aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert weiteranalysiert. Für die Analyse der qualitativen Daten kam die Software MAXQDA unterstützend zum Einsatz.

Eine Online-Befragung mit offenen und geschlossenen Fragen ergänzte die qualitativen Methoden sinnvoll, indem sie eine breitere Datengrundlage schuf und auch ehemalige Teilnehmende einbezog. Die geschlossenen Fragen ermöglichten eine strukturierte Auswertung und den Vergleich zentraler Einschätzungen, während die offenen Fragen Raum für individuelle Perspektiven und differenzierte Rückmeldungen ließen. So kombinierte die Umfrage quantitative Übersicht mit qualitativer Tiefe und trug zur Validierung und Erweiterung der Ergebnisse aus den vertiefenden Methoden bei.

Die Online-Befragung wurde mittels LimeSurvey programmiert und in Kooperation mit der Programmkoordination an circa 130 ehemalige und aktuelle Teilnehmende versandt. Insgesamt nahmen 41 Personen an der Befragung teil, darunter 31 aus Deutschland und zehn aus der Schweiz, niemand aus Österreich (wo ohnehin nur 2-3 Museen im Programm aktiv sind). Die quantitativen Daten aus der Befragung wurden mit Excel ausgewertet und visualisiert. Die offenen, qualitativen Antworten aus der Befragung wurden ebenfalls strukturiert ausgewertet. Im Sinne einer Triangulation wurden alle gewonnenen Daten zusammengetragen und miteinander in Verbindung gesetzt. Die qualitativen, dialogischen Zugänge erlauben in Verbindung mit den statistisch auswertbaren eine multidimensionale Perspektive auf den Analysegegenstand.

Die Ergebnisse aus der Evaluation wurden den Vertreter*innen der Stiftungen in einem Online-Workshop vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Darauf aufbauend wurden Empfehlungen zur Weiterentwicklung gemeinsam im Hinblick auf Machbarkeit und Relevanz geschärft. Der vorliegende Endbericht fasst alle Ergebnisse der Evaluation zusammen. Zitate der Teilnehmenden beschreiben die Erfahrungen aus erster Hand. Zur besseren Verständlichkeit wurden Zitate behutsam redaktionell angepasst, inhaltlich jedoch unverändert belassen.

The background is a solid red color with a repeating pattern of thick, pink, wavy lines. These lines form various shapes, including loops, zig-zags, and squiggles, creating a textured, hand-drawn appearance.

3

Was zeigt
die Evaluation?

3.1 Welchen Mehrwert schafft das Programm?

Das Programm „Das relevante Museum“ entfaltet seine Wirkung auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene. Es schafft Raum für Perspektivwechsel jenseits des Museumsalltags, stärkt Teambildung und Wertschätzung, bietet durch kontinuierliche Prozessbegleitung und Coaching Orientierung und Sicherheit und unterstützt so nachhaltige Veränderungsprozesse. Der Austausch im Netzwerk eröffnet neue Impulse für Organisationsentwicklung, Vermittlung und Publikumsorientierung, ohne unmittelbaren Realisierungsdruck auszuüben.

Eine Besonderheit des Programms ist es, dass es die Ebene individueller Museumsmitarbeiter*innen, Museumsteams und das Museum als Gesamtorganisation in einem Austausch mit anderen Museen verbindet. Diese Beziehungen verdeutlichen sich in der insgesamt Wirklogik des Programms. Für das Programm bietet sich eine zirkuläre Wirkungslogik an, weil die Prozesse nicht linear ablaufen, sondern sich gegenseitig beeinflussen und verstärken. Austausch, Partizipation und Reflexion stehen in einem wechselseitigen Verhältnis. Erkenntnisse aus einem Bereich fließen zurück in andere, fördern neues Handeln und erzeugen so kontinuierliche Lern- und Entwicklungsprozesse.

Fokussierung und Perspektivwechsel: „Das relevante Museum“ regt laut befragten Teilnehmenden dazu an, neue Ansätze auszuprobieren und motiviert dazu, Entwicklungen voranzutreiben. Teilnehmende können sich mit neuen Themen und Fragestellungen auseinanderzusetzen, die im eng getakteten operativen Museumsalltag sonst zu wenig Raum bekommen. Ein*e Teilnehmer*in beschreibt diese Erfahrung folgendermaßen:

„Besonders dieses Abtauchen aus dem Alltagsgeschäft, wo man sich nämlich in der eigenen Institution viel immer um diese alltägliche Arbeit, was liegt gerade an, was brennt gerade [kümmern muss]. Dass wir dann im „relevanten Museum“ einmal aussteigen können, auch gemeinsam mit dem Team, in den Coachings. Was können wir eigentlich? Wie sieht es in der Zukunft aus? Dass wir da uns darauf konzentrieren können.“
(Fokusgruppe Teilnehmende)

Teambildung und Wertschätzung: Vor allem, wenn mehrere Personen aus Museumsteams bzw. unterschiedlichen Abteilungen eines Museums partizipieren, entsteht durch die gemeinsame Teilnahme ein Gewinn für konkrete Projekt-, Team- und Organisationsentwicklung. Im Programm selbst erfährt das Engagement gegenseitig und seitens der Stiftungen große Wertschätzung, was sich positiv auf das Selbstbewusstsein und die Stellung im eigenen Haus auswirken kann. Zu dieser persönlichen Wertschätzung formuliert ein*e Teilnehmer*in im Interview:

„Dass es dieses Programm gibt, das ist echt etwas Schönes. Es ist so eine kleine Belohnung für die Arbeit. Auch, weil die Kolleg*innen das wertschätzen. Ich habe selten eine Stiftung erlebt, die einen so wertschätzt.“
(Interview Teilnehmende)

In der Online-Befragung (n=41) stimmen 66% voll zu, dass sie das Programm in ihrer beruflichen Entwicklung gestärkt hat, für weitere 19,5% ist dies tendenziell eher der Fall.



Prozessbegleitung und Netzwerkbildung: Ein wesentlicher Mehrwert des Programms liegt in der kontinuierlichen Prozessbegleitung, die den Teilnehmenden Orientierung und Rückhalt in Veränderungssituationen bietet. Durch das begleitende Coaching, Impulse aus dem Programm sowie den regelmäßigen Austausch – sowohl innerhalb der eigenen Teams, als auch museumsübergreifend – entsteht ein unterstützender Rahmen, der dazu ermutigt, neue Wege zu gehen und die eigene Handlungskompetenz zu stärken. Die Teilnehmenden berichten, dass sie dadurch Beziehungen aufbauen, neue Perspektiven entwickeln und sich sicherer fühlen, Veränderungsprozesse im eigenen Haus anzustoßen und zu gestalten:

„Ich finde am relevanten Museum auch toll, dass das projektübergreifend ist. Oft sind wir in diesen Förderzyklen und dann enden die Projekte, dann gibt es kein Geld mehr und dann hört alles wieder auf. Das macht das Programm sehr, sehr gut, dass man dran bleibt an den Themen. [...] Man hat einen guten Austausch vom „relevanten Museum“ in die Institutionen rein. Ich finde, gerade das ist der Game Changer, dass man dauerhaft an den Themen dranbleibt und dass die nicht einfach wieder verschwinden.“ (Fokusgruppe Teilnehmende)

Organisationsentwicklung: Darüber hinaus fördert das Programm gezielt Prozesse der Organisationsentwicklung. Durch den Austausch mit Kolleg*innen aus anderen Abteilungen und Museen entstehen neue Perspektiven auf die eigene Institution. Diese Impulse helfen dabei, bisher ungenutzte Potenziale zu erkennen und bestehende Strukturen zu hinterfragen. Der über mehrere Jahre angelegte Programmverlauf ermöglicht eine nachhaltige Auseinandersetzung mit Entwicklungsfragen und bietet Raum, um kontinuierlich externe Expertise, insbesondere durch programmbegleitende Coachings, einzuholen. Dies trägt dazu bei, interne Zusammenarbeit neu zu denken und gezielt weiterzuentwickeln – wie es einer der Teilnehmenden im Interview betont:

„Die Unterschiedlichkeit auch in den Expertisen, die gekommen ist in den letzten Jahren: Bei uns hat es mit der Organisationsentwicklung und den Fragen, die da waren, immer sehr gut gepasst.“ (Interview Teilnehmende)

Impulse für Vermittlung und Öffnung: Ohne zu viel Realisierungsdruck auszuüben, schafft das Programm Anreize und Unterstützung, neue Formen der Vermittlung und Öffnung gegenüber dem Publikum zu erproben und sich mit aktuellen Debatten und Ansätzen auseinanderzusetzen. Dabei profitieren die Museen von dem Expert*innen-netzwerk aus Coaches und Kurator*innen ebenso wie von Umsetzungsbeispielen anderer Museen aus dem Netzwerk.

Nach dieser ersten überblicksartigen Gesamteinschätzung werden verschiedene Aspekte des Programms weiter vertieft und datenbasiert dargelegt.

Das jährliche Arbeitstreffen im Schloss Hasenwinkel zählt zu den Höhepunkten des Programms. Gemeinsam wird in Workshops an den Jahresinhalten gearbeitet und der Austausch im Netzwerk vertieft. (Abbildung 2)



3.2 Wie hat sich das Programm entwickelt?



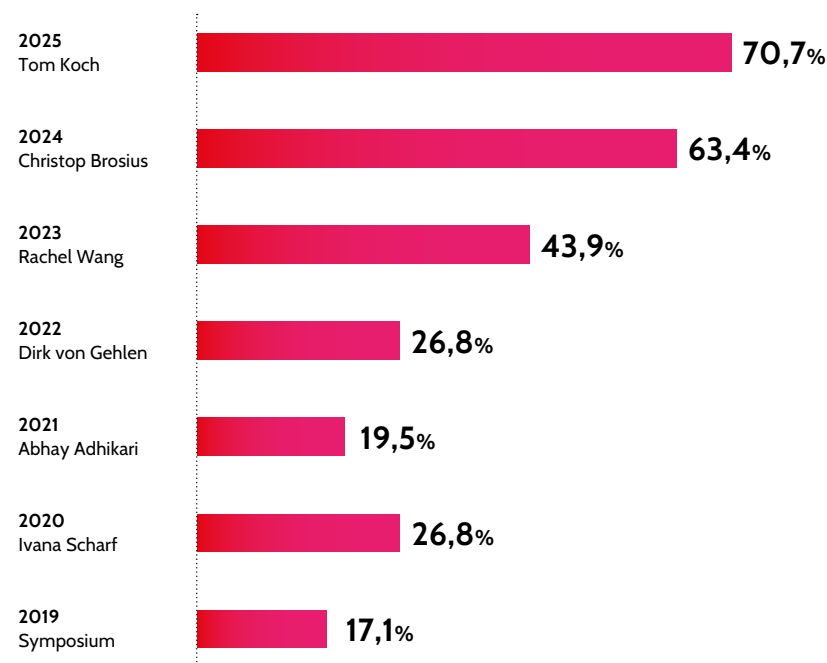
Das Programm „Das relevante Museum“ entwickelte sich seit dem Start 2019 aus einem Symposium hin zu einem kontinuierlichen, bedarfsorientierten Weiterbildungs- und Netzwerkformat, das eng von der NORDMETALL-Stiftung und der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) begleitet wird. Es zeichnet sich durch verbindliche Strukturen, flexible Teilnahmebedingungen und vielfältige Formate (Workshops, Coachings, Impulse, Exkursionen, digitale Coffee Breaks) aus. Die Jahreskurator*innen, Coaches und Impulsgeber*innen bringen unterschiedliche Expertisen und Methoden ein, die Museen neue Perspektiven und konkrete Unterstützung eröffnen. Die Teilnehmenden schätzen insbesondere die Qualität der Inputs, die Vielfalt der Formate und die gute Integration in den Arbeitsalltag, sehen aber auch zeitliche Ressourcen als zentrale Herausforderung. Insgesamt wird das Programm als wertschätzend, praxisnah und impulsgebend für die Museumsarbeit beurteilt.

Eine Besonderheit des Programms ist es, dass Personen kontinuierlich teilnehmen können – beispielsweise auch, wenn sie den Arbeitsort wechseln und in einem anderen Museum tätig sind.

Jahr(e) der Teilnahme am Programm

Abbildung 3: „In welchem Jahr haben Sie am Programm „Das relevante Museum“, teilgenommen?“ (Online Befragung)
Die Grafik zeigt, in welchen Jahren die insgesamt 41 befragten Personen am Programm teilgenommen haben. Viele der Teilnehmer*innen sind nicht nur ein Jahr beim Programm dabei, sondern bereits über längere Zeit.

Zur besseren Orientierung sind die Jahreszahlen mit den jeweiligen Jahreskurator*innen verknüpft. Damit wird sichtbar, dass sich die Einschätzungen der Online-Befragung vor allem auf die letzten beiden Jahre beziehen.



Rund 17% der Teilnehmenden an der Befragung haben bereits im ersten Jahr 2019 teilgenommen, das heißt sie waren Teilnehmende des zweitägigen Symposiums, das die NORDMETALL-Stiftung gemeinsam mit der Behörde für Kultur und Medien der Freien und Hansestadt Hamburg veranstaltete. Der Titel des Symposiums „Das relevante Museum“ sollte später der Programmname werden. Die gemeinsame Intention der Stiftung und der Behörde war es, Anreize für Publikumsorientierung bzw. Strategien des Audience Development zu schaffen. Dafür wurden unter anderem Expert*innen aus dem englischsprachigen Raum eingeladen. Der Fokus lag auf Hamburger Museen. Im Nachgang wurden bereits digitale Coachingtermine mit einer*em Expert*in angeboten. In der partizipativen Nachbearbeitung bzw. Planung für ein weiteres Symposium im Folgejahr mit einem Kreis von Teilnehmenden aus verschiedenen Hamburger Museen bekräftigten diese den Wunsch, anstelle eines weiteren Symposiums lieber das ganze Jahr an einer Schwerpunktthematik arbeiten zu wollen. Sie wünschten sich dabei auch die Begleitung von Expert*innen.

Diese Orientierung an den Bedarfen der Museen kennzeichnet das Programm seit den Anfängen und steht auch für eine neue Form der Kooperation mit Stiftungen, die ihre Rolle als traditionelle Geldgeber zugunsten einer inhaltsorientierten und dialogischen Haltung verändern. Diese Haltung passt auch zu den Erwartungen an die Museen hinsichtlich Öffnung, Publikumsorientierung und – wie es der Untertitel des Programms adressiert – kollaborativer Zukunftsgestaltung:

„Wir wünschen uns von den Museen genau diese neuen Partnerschaften, dieses neue Zusammenarbeiten mit den Menschen, die da kommen oder auch noch nicht kommen. Ähnlich wollen wir auch mit den Museen zusammenarbeiten: Wirklich zu schauen, was ist denn wichtig für die Museen, für die Gestaltung der Zukunft? Wie können wir das gemeinsam weiterentwickeln oder Lösungen finden?“ (Interview Stiftungen)

In dieser Planungsphase ereignete sich 2020 die erste Welle der Corona-Pandemie, die aufgrund der notwendigen Schutzmaßnahmen auch den Kulturbetrieb zum Stillstand zwang. Mit der Verlagerung der Kommunikation in den digitalen Raum entstanden neue Möglichkeiten des Austauschs. Zu diesem Zeitpunkt trafen sich Stiftungen und Museumsmitarbeiter*innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz in spontan organisierten Onlineterminen. So kam es auch zum Involvement der SKKG. Gemeinsam wurde über Themen und Realisierungsmöglichkeiten eines digitalen Austausch- und Weiterbildungsprogramms mit Fokus auf Relevanz im Sinne von Besucher*innenorientierung nachgedacht. Bestehende Programme wie Masterclasses boten hier ebenfalls Inspiration. Aufgrund der bestehenden Netzwerke, die persönliche Einladungen ermöglichten, konnten erste digitale Workshops rasch umgesetzt werden. Ab 2022 war die SKKG offiziell Programmpartnerin. Die Zusammenarbeit der Stiftungen auf inhaltlicher Ebene war von Anfang an eng, während die strukturelle Umsetzung und Koordination von der NORDMETALL-Stiftung verantwortet wird, die entsprechend mehr Kapazitäten und Ressourcen bereitstellt.

Die Rolle der Stiftungen im Programm wird seitens der Teilnehmenden als wertschätzende Begleitung wahrgenommen. Ihre Unterstützung wird entsprechend als essenziell betrachtet, wenn es um den insgesamten Fortbestand des Programms, die Lebendigkeit des Netzwerks sowie die Sichtbarkeit nach Außen geht. Insbesondere für neu ins Programm einsteigende Personen stellt sich mitunter die Frage nach der Ambivalenz und Machtposition der Stiftungen, die sowohl (potenzielle) Fördergebende als auch Ermöglicher von Entwicklungsprozessen sind. Die enge inhaltliche Zusammenarbeit zwischen NORDMETALL-Stiftung und SKKG ermöglicht hier auch einen Rahmen für Diskussionen zu unterschiedlichen Standpunkten und Perspektiven zu deren Haltung und Rolle, etwa entlang der Frage, in welchem Verhältnis Bedarfsorientierung und steuernder bzw. inhaltlicher Anspruch gelebt werden sollen.

Aus Sicht eines*r befragten Jahreskurators*in werden die Gestaltungsmöglichkeiten, die die Stiftungen schaffen, sehr positiv beurteilt, wie diese Aussage veranschaulicht:

„Ich habe eine Gruppe von Menschen kennengelernt, die in der Programmleitung ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl, Bauchgefühl und Menschenkenntnis haben. Es gibt einen großen Mut, neue Wagnisse einzugehen. Ich wurde eingeladen und mit Freiheiten ausgestattet.“ (Interview Jahreskurator*in)

Über die Programmjahre wurde vor allem durch die Auswahl der Jahreskurator*innen, die jeweils eigene Expertisen mitbringen, Schwerpunktthemen und spezifische methodische Ansätze für die Museumsarbeit vermittelt. Zusätzlich bringen die Coaches eigene Ansätze der Prozess- und Organisationsentwicklung ein. Internationale Impulsgeber*innen und Exkursionen bieten zusätzliche Erweiterungsmöglichkeiten.

Die Aufnahme neuer Teilnehmender erfolgt auf Einladung durch die Stiftungen anhand ihres Handlungsrahmens, bis 2025 waren mehr als 20 Museen beteiligt. Die Voraussetzungen zur Teilnahme wurden im Laufe der Programmentwicklung zunehmend verbindlicher gemacht, etwa durch einen kollaborativ entwickelten Programmkompass, der die Werteorientierung darlegt. Dabei galt es auch, die Eigenheit eines gewachsenen Netzwerks und die Erhaltung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit im Fokus zu behalten. Die Museumsteams können selbst entscheiden, welche Mitarbeitenden am Programm teilnehmen, vorgeschlagen sind bis zu drei Personen unterschiedlicher Abteilungen und Verantwortungsebenen. So können auch Teilnehmende, die ihre Position im Museum oder ihren Arbeitsort an ein anderes Museum im Radius des Programms wechseln, weiter im Programm bleiben. Gleichzeitig bietet das Programm Flexibilität, dass Museumsteams die Personen, die am Programm teilnehmen, austauschen – etwa, wenn sich Arbeitssituationen oder Schwerpunkte ändern.

Über die Jahre hinweg wurde auch am Ablauf und der Planung gefeilt. Für die Teilnehmenden ist es sehr angenehm, dass Termine und Formate bereits frühzeitig kommuniziert werden und sie diese somit in ihre Terminplanung integrieren können. Im aktuellen Jahresprogramm 2025 wechseln sich zwei Workshops, zwei Impulsvorträge sowie zwei Coachings ab. Zusätzlich werden optionale digitale Coffee Breaks angeboten. Abgerundet wird das Programm durch einen digitalen Auftakt und Abschluss. Optionale Präsenztreffen umfassen den Arbeitsaufenthalt in Hasenwinkel, die Teilnahme an einer Auslandsexkursion sowie ein Treffen auf der Jahreskonferenz des International Council of Museums (ICOM) Deutschland.

Die unterschiedlichen Formate und die Programmplanung insgesamt werden von insgesamt 85% der Befragungsteilnehmenden positiv bewertet: 39% der Befragten stimmen voll zu, dass die Auswahl der Kurator*innen für ihre Arbeit anregend ist, für weitere 4% ist dies eher der Fall. Für insgesamt 92% sind die Online-Formate gut (41%) oder eher gut (51%) in ihren Arbeitsalltag integrierbar. Vereinzelt gibt es auch spezifische, ernstzunehmende Kritik an den Online-Formaten, wenn es etwa um technische Herausforderungen im Umgang mit verschiedenen Apps oder Plattformen geht. Insbesondere das interaktive Miro-Board, das von verschiedenen Personen synchron bearbeitet werden kann, kann zu einer visuellen Reizüberflutung führen.

Mit der positiven Bewertung der Integration in den Arbeitsalltag verbunden, ist die mehrheitliche Aussage der Teilnehmenden, dass sie die Formate im Rahmen ihrer Weiterbildungszeit besuchen können. Dies ist für 66% immer der Fall, für weitere 22% tendenziell eher. Das Programm macht den ungefähren zeitlichen individuellen Aufwand während des Jahres mit zwölf Stunden für digitale Treffen, bis zu 16 Stunden für individuelle Aufgaben und optional weitere fünf Stunden für Kaffeepausen fest, hinzu kommen gegebenenfalls die Exkursion und der Aufenthalt in Hasenwinkel.

Die Impulsvortragenden, Coaches und Kurator*innen bringen Zugänge, Branchenschwerpunkte und Methoden aus anderen Bereichen ein (wie Games, Film, Wirtschaft, Sport), die Perspektiven für Museen eröffnen können. Durch den Austausch mit Kolleg*innen werden auf der einen Seite Transfer- und Anwendungsmöglichkeiten im Museumskontext geschärft. Auf der anderen Seite bringt diese multiprofessionelle Expertise Museen auch in Kontakt mit anderen Lebens- und Arbeitswelten, die auch für ihre (potenziellen) Besucher*innen prägend sind. Ein*e Teilnehmer*in fasst diese Erfahrung folgendermaßen zusammen:

„Ich finde der Ansatz des relevanten Museums als Programm genau richtig, indem man Brücken zu anderen Berufswelten baut. Ich glaube, es ist ein vielversprechender Ansatz zur Generierung von Relevanz. Auch, um Kolleg*innen wieder auf den Boden der Realität zu bringen, von den museologischen Wolken oder von den Elfenbeinturm-Diskussionen auf so etwas wie Game Design.“ (Fokusgruppe Teilnehmende)

Allein die Möglichkeit, dass man sich bei bestimmten Herausforderungen überhaupt extern unterstützen lassen kann, bringt bei einzelnen Museen und Mitarbeitenden Entlastung und setzt damit neue Kapazitäten frei:

„Wir haben alles versucht intern zu klären. Ich fühlte mich dann auch immer überfordert, denn das wird ja einfach immer mehr, immer mehr Kompetenzen, die man haben muss. Durch die Coachings haben wir dann auch gelernt: Moment mal, es gibt ja auch bestimmte Fachberater*innen, die wir uns zur Seite holen können.“ (Fokusgruppe Teilnehmende)

Die Aussagen in Interviews und Fokusgruppen unterstreichen insgesamt, dass die Qualität und Vielfalt der Expertisen der Coaches, Vortragenden und Jahreskurator*innen sehr hochgeschätzt werden. Das Verhältnis zwischen fachlichen bzw. methodischen Inputs und Austausch mit anderen Teilnehmenden ist für 88% sehr vollständig (51%) oder eher (37%) passend. Die Teilnehmenden betonen in den Interviews und Fokusgruppen, dass sie die Phasen der Gruppenarbeiten des Dialogs in Workshops sehr wertvoll empfinden, dass es dafür aber manchmal zu wenig Zeit gibt.

Zeitliche Herausforderungen sind insgesamt ein wesentlicher Einflussfaktor im Programm. Trotz langfristiger Planungsmöglichkeit ist es für einzelne Museen schwierig, die Programmangebote in ihre Jahresplanung als Museum zu integrieren. Für insgesamt 75% ist der Mangel an zeitlichen Ressourcen eine klare (32%) oder tendenzielle (44%) Herausforderung.

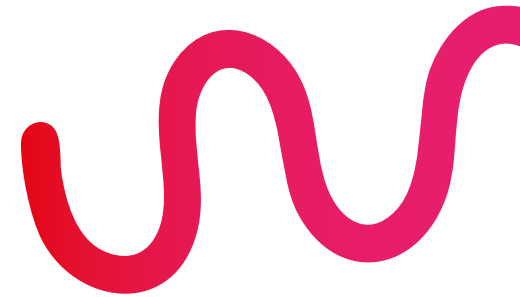
„Nicht jedes Jahr konnten wir in der gleichen Intensität einsteigen – abhängig von den Ressourcen im Museumsalltag.“ (Online-Befragung)

Das Programm fordert zwar seitens der Teilnehmenden ein generelles Commitment zur aktiven Teilnahme ein und weist auch den Stundenaufwand wie oben beschrieben aus. Jedoch ist es auch möglich, dass die individuelle Intensität der Teilnahme variiert – was Teilnehmende auch bedauern, aber mit notwendigen Prioritäten im Museumsalltag begründen. Seitens der Programmverantwortlichen gibt es Verständnis für diese Situation. Jedoch stellt sich insgesamt die Frage, inwiefern der Transfer der Programmimpulse in die Museumsarbeit gelingt und wo hier Herausforderungen liegen. Dies wird im Kapitel 3.4 weiter ausgeführt.



Während der Präsentation eines partizipativen Museumsprojektes, in welchem generationsübergreifend die Stadt der Zukunft gehäkelt wird, durften auch die Teilnehmenden des Programms „Das relevante Museum“ zur Häkelnadel greifen. (Abbildung 4)

3.3 Wie arbeiten wir zusammen?



Das Programm „Das relevante Museum“ stärkt die Netzwerkbildung deutlich: Die meisten Teilnehmenden knüpfen neue berufliche Kontakte, gewinnen Inspiration und profitieren vom informellen Austausch, etwa bei den intensiven Treffen in Hasenwinkel. Kooperationen entstehen bislang eher vereinzelt, doch der Austausch über Institutionen, Abteilungen, Länder und Hierarchien hinweg wird als großer Mehrwert gesehen. Besonders geschätzt wird die Heterogenität der beruflichen Hintergründe, während zugleich eine relative Homogenität in Bezug auf Geschlecht, soziale Herkunft und Diversität kritisch reflektiert wird. Das Programm eröffnet hier wichtige Diskussionsräume, schafft Lerngelegenheiten aus der Praxis anderer und gilt als wertvolle Plattform für Vernetzung, Inspiration und kollektive Weiterentwicklung.

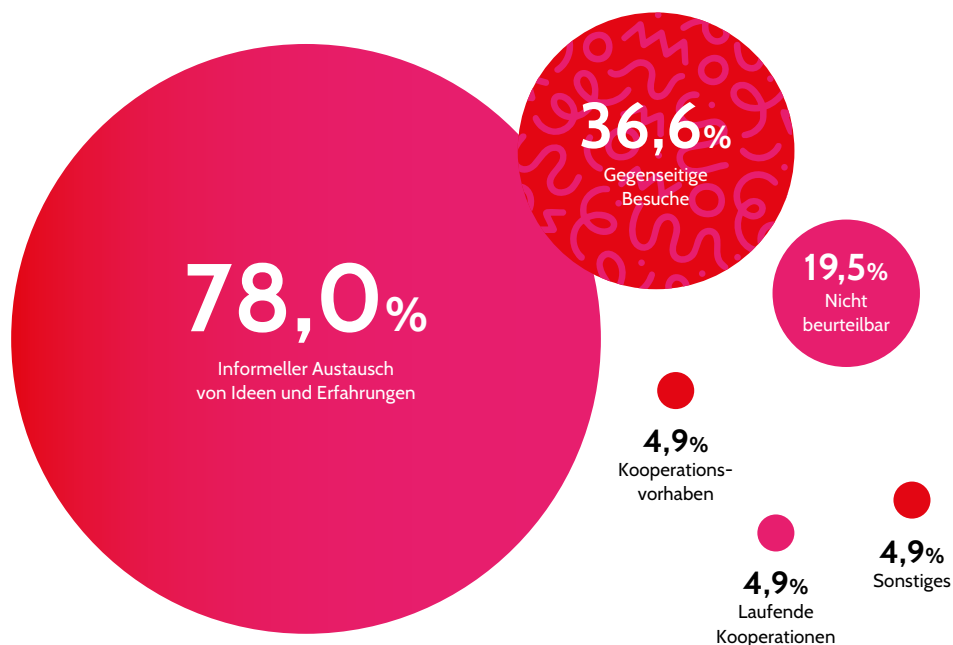
In der Online-Befragung zeigt sich, dass die Möglichkeit, sich mit anderen Museen auszutauschen und das professionelle Netzwerk zu erweitern, deutlich positiv eingeschätzt wird. Die Hälfte der Befragten, **51% stimmt voll zu, dass sie durch das Programm neue berufliche Kontakte geknüpft haben, weitere 39% neigen ebenfalls zur Zustimmung.** Noch deutlicher fallen die Antworten aus, wenn es darum geht, ob die Teilnehmenden Ideen und Inspiration von anderen Museen gewinnen konnten: Hier stimmen **61% voll zu, weitere 29% sind ebenfalls tendenziell positiv gestimmt.** Sehr differenziert fallen die Antworten aus, wenn es um den Aufbau von Kooperationsvorhaben geht: hier stimmt jeweils die Hälfte (eher) zu, dass das Programm sie hier unterstützt, während ein Viertel hier eher nicht zustimmt bzw. dies 22% für (noch) nicht beurteilbar einschätzen.

Welche konkreten Formen des Austauschs haben sich entwickelt? Der Schwerpunkt liegt hier eindeutig beim informellen Austausch von Ideen und Erfahrungen, aber mehr als ein Drittel der Befragungsteilnehmenden (15 Personen) gibt an, auch gegenseitige Besuche unternommen zu haben. Vergleichsweise wenig entwickelt sind laufende Kooperationen oder Kooperationsvorhaben, die jeweils von zwei Teilnehmenden entwickelt wurden.

Austauschformen

Abbildung 5: „Welche Formen des Austauschs haben sich aus der Programtteilnahme entwickelt?“ (Online Befragung)

Die Grafik zeigt, in welchen Formen der Austausch zwischen den insgesamt 41 befragten Teilnehmenden stattgefunden hat. Da Mehrfachnennungen möglich waren, liegt die Summe der Prozentwerte über 100 %.



In Bezug auf informellen Austausch schätzen die Teilnehmenden in Interviews und Fokusgruppen besonders die Möglichkeit, sich während drei Tagen im Tagungs- und Weiterbildungsort Schloss Hasenwinkel, einer Gutsanlage in Nordwestmecklenburg, mit weitläufigem Park, im Eigentum des NORDMETALL-Verbands, intensiv mit ihren Projekten und Organisationsformen auseinandersetzen zu können. Dort entsteht ein produktiver Austausch und eine gute Fokussierung, die im Museumsalltag oft schwierig zu erreichen ist. Dazu beispielhaft ein*e Teilnehmende*r:

„Hasenwinkel, das fand ich immer sehr produktiv, vor allem auch teamintern. Da könnte man jetzt sagen, das hätten wir auch zu Hause irgendwie in der Sonne oder im Büro machen können. Aber es ist tatsächlich so, die Zeit ist vollkommen frei geblockt für dieses Projekt. Da hatte man einen guten Fokus. Ich fand nicht immer, aber häufig den Austausch mit anderen Kolleg*innen zu bestimmten Projekten sehr gut. Ich habe das Gefühl, da kommen dann Sachen nochmal auf den Punkt.“
(Fokusgruppe Teilnehmende)

Der Austausch über die Abteilungs-, Institutionen- und Landesgrenzen hinweg wird als sehr bereichernd wahrgenommen. Insbesondere die Heterogenität der Teilnehmenden aus verschiedenen Arbeitsbereichen und Ebenen und der Museen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die verschiedene Themenschwerpunkte, Größen und Rechtsformen umfassen, ist aus Sicht der Teilnehmenden ein Alleinstellungsmerkmal des Programms.

„Das Besondere ist, dass man mit Personen aus den verschiedenen Arbeitsfeldern der Museen zusammenkommt. Und das, finde ich, ist eine Besonderheit vom relevanten Museum.“ (Fokusgruppe Teilnehmende)

Das Programm wirke hier auch entgegen von wahrgenommenen Tendenzen, sich als Museum gegen andere Museen behaupten zu müssen:

„Weil wir ganz ähnliche Themen haben und ganz ähnliche Fragestellungen und Aufgaben haben. Ich habe das Gefühl, dass da viel zu viele versuchen, das auf eigene Faust zu lösen. Fast ein bisschen wie konkurrierende Unternehmen. Dabei sind wir Museen aus Steuergeld finanziert und haben eigentlich null Konkurrenz untereinander.“ (Interview Teilnehmende)

Die Möglichkeit, über den eigenen Tellerrand hinaus auch die Diskurse und Entwicklungen in anderen Ländern mitzubekommen, ist für Teilnehmende auch sehr anregend. Dazu die Einschätzung einer befragten Person aus einem Schweizer Museum:

„Die Schweiz ist ein bisschen anders als Österreich und Deutschland. Solche Fragen wie Demokratie im Museum oder Partizipation werden hier sehr viel verhaltener bis gar nicht diskutiert. Von daher haben wir hier sicher einen großen Nachholbedarf. Und das ist sehr wertvoll für uns“
(Fokusgruppe Teilnehmende)

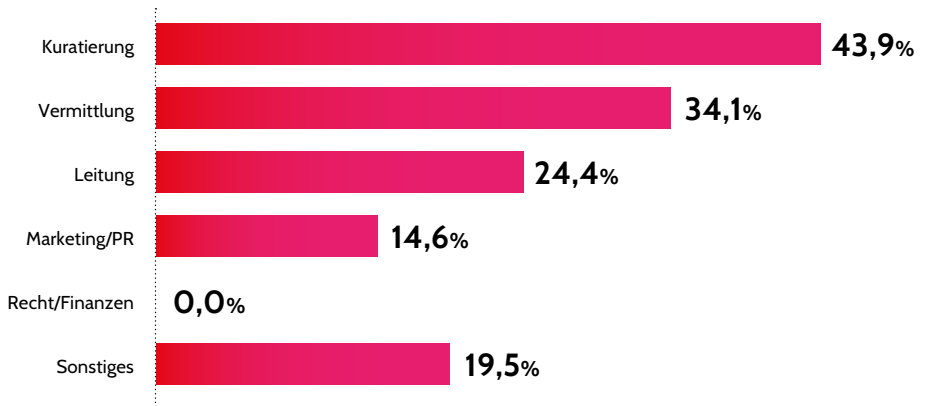
Jedes Land hat besondere relevante Ansätze, aus Sicht einer befragten Person aus Österreich bietet die Schweiz Inspiration:

„Ich profitiere vor allem von den Schweizer Museen. Das sind kleinere Strukturen. Sie probieren viel aus. Ich habe auch das Gefühl, dass dort auch die Leitungen mehr committed sind oder zum Teil auch in den Programmen dabei sind.“
(Interview Teilnehmende)

Museumsintern wie im Programm wird Entwicklungspotenzial gesehen, wenn es um den Austausch zwischen der Führungs- und der Mitarbeitenebene geht. Führungskräfte und Museumsleitungen sind in Programm teilweise selbst vertreten. Rund ein Viertel der Teilnehmenden an der Befragung hat eine Leitungsfunktion inne. Mehr Personen sind im Bereich der Kuratierung (44%) bzw. Vermittlung (34%) tätig.

Bereich der Tätigkeit

Abbildung 6: „In welchen Museumsbereichen sind/waren Sie während der Programmteilnahme tätig?“ (Online Befragung)
Die Grafik zeigt in welchen Bereichen die 41 befragten Personen der Evaluation in den Museen während der Programmteilnahme tätig sind oder waren. Da Mehrfachnennungen möglich waren, liegt die Summe der Prozentwerte über 100 %.

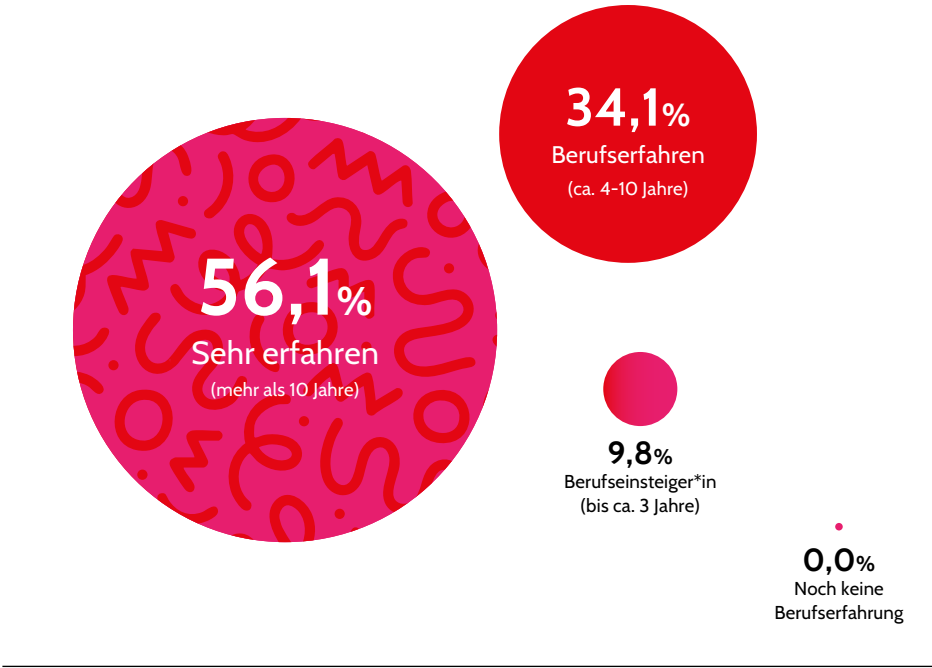


Die Mischung der Teilnehmenden wird insgesamt als wichtige Voraussetzung für die Wirksamkeit des Programms angesehen, wie diese Aussage aus einem Interview veranschaulicht:

„Eine Relevanz wird nicht erreicht, nur in Programmen oder nur durch Marketing oder nur wenn die Leitung behauptet, ihre Themenauswahl Sorge für Relevanz, sondern es ist eine Aufgabe für die ganze Einrichtung.“ (Interview Teilnehmende)

Beufserfahrung

Abbildung 7: „Wie würden Sie aktuell Ihre Berufserfahrung im Museumssektor beschreiben?“ (Online Befragung)
Über die Hälfte der 41 befragten Teilnehmenden ist seit mehr als zehn Jahren im Beruf, ein Drittel bringt vier bis zehn Jahre Erfahrung mit, nur wenige sind Berufseinsteiger*innen.



Was die Altersstruktur als Voraussetzung für generationenübergreifende Lernerfahrungen angeht, so zeigen die Rückmeldungen aus der Befragung, dass über die Hälfte der Teilnehmenden mehr als zehn Jahre Berufserfahrung im Museumsbereich vorweisen kann. Ein weiteres Drittel kann mit vier bis zehn Jahren Praxis ebenfalls als erfahren gelten. Berufseinsteiger*innen sind wenig vertreten. Das hat auch strukturelle Gründe. Zum einen

sind manche Teilnehmende in das Programm hineingewachsen, d.h. mit weniger Berufserfahrung eingestiegen, als sie heute vorweisen können. Zum anderen basiert der Einstieg in die Berufslaufbahn im Museum oft auf Volontariaten bzw. befristeten Stellen oder Teilzeitstellen. Diese sind, gerade wenn es um zeitliche Ressourcen für Weiterbildungsformate geht, generell benachteiligt. Hier finden erst einzelne Museen Wege, dass Personen die Programmteilnahme wenigstens zum Teil in ihrer bezahlten Arbeitszeit machen können.

In den Gesprächen äußerten Teilnehmende auch, dass sie neben der relativen Homogenität, was die Berufserfahrung und das Geschlecht angeht (**88% der Befragungsteilnehmenden identifizieren sich als Frau**, knapp 10% als Mann, keine Person als nicht-binär) auch die soziale und kulturelle Homogenität der Teilnehmenden insgesamt kritisch finden. Hier wird im Programm, aber auch in der Museumslandschaft insgesamt noch starker Entwicklungsbedarf gesehen, die Vielfalt der Gesellschaft besser zu repräsentieren. Die Teilnehmenden fragen sich, inwiefern das Programm „Das relevante Museum“ eine diversere Gruppe zusammenstellen kann, wenn die Museen selbst noch nicht so divers sind, wie sie es sein sollten.

„Wir sind [im Programm] sehr weiß, und Menschen mit Behinderung sehe ich auch nicht sehr viele. Wieder kritisch zurückgefragt: Wer arbeitet denn in den Museen momentan? Wir machen eine Diversitätsentwicklung. Wir haben auch eine Stelle [im Rahmen eines Programms für Diversitätsentwicklung]. Wir sind in den Prozessen dran, aber mit unserem Museum natürlich noch längst nicht divers.“ (Interview Teilnehmende)

Umgekehrt kann das Programm auch kritische Diskussionsräume eröffnen. Unter den Kurator*innen und Coaches waren auch Personen, die sich mit Diskriminierungsfragen wie Klassismus und Behinderung spezifisch auseinandersetzen, was sehr positiv aufgenommen wurde. Die befragten Museumsmitarbeiter*innen schätzen den strukturierten Rahmen, den das Programm für den Austausch schafft und der sowohl angeleitete als auch informelle Kommunikation und voneinander Lernen ermöglicht. Das Lernen aus der Praxis anderer schafft die Gelegenheit, auch selbst umsetzbare Ansätze zu entdecken:

„Zu sehen, wie man einfach auch mit kleinen Themen ganz schöne Lösungen finden kann. Das von anderen zu lernen, das ist großartig. Ich würde das nicht missen wollen.“ (Fokusgruppe Teilnehmende)

Insgesamt zeigt sich, dass die Vernetzung über das Programm mit Museumsmitarbeitenden aus unterschiedlichen Ländern, Themenbereichen und Abteilungen bzw. Ebenen gut gelingt. Potenziale werden für Kooperationen gesehen, wobei hier auch die Frage nach passenden (potenziell grenzüberschreitenden) Förderstrukturen gestellt werden muss. Die Diversifizierung der Teilnehmenden hängt davon ab, wie dies im Museumsbereich insgesamt gelingt – mögliche Teilnahmebarrieren am Programm z.B. für Museumsmitarbeitende mit Behinderung sollten jedoch kritisch untersucht und adressiert werden.



In der Zusammenarbeit im Netzwerk wird vor allem der abteilungs- institutions- und länderübergreifende Austausch sehr geschätzt. Trotz der dahingehenden Vielfalt der persönlichen Erfahrungen wird die relative Homogenität in Bezug auf Geschlecht, soziale Herkunft und Diversität kritisch reflektiert. (Abbildung 8)



3.4 Unter welchen Bedingungen gelingt ein Transfer in die Museumsarbeit?



Der Transfer der Programminhalte in die Museumsarbeit ist durch Zeit- und Personalmangel die größte Herausforderung, was zu Überlastung und begrenzter Umsetzung führen kann. Besonders wirkungsvoll gelingt er dort, wo mehrere Personen pro Museum teilnehmen und die Museumsleitung aktiv unterstützt – organisatorisch wie ideell. Schwierigkeiten entstehen, wenn Impulse nur bei Einzelpersonen bleiben und nicht ins ganze Team getragen werden. Entscheidend sind daher interne Kommunikation, Leitungseinbindung und Anschluss an laufende Projekte, die die Relevanz erhöhen. Gelingen diese Faktoren, schafft das Programm spürbare Veränderungsprozesse, fördert Experimentierfreude und stärkt die gesamte Organisation.

Wenn es um den Transfer und die Integration der Programminhalte und Methoden in die Museumsarbeit geht, werden eine Reihe von zentralen Herausforderungen benannt. Bereits erwähnt wurden die zeitlichen Ressourcen. Befragte berichten von der Schwierigkeit, die zusätzlichen Termine, Aktivitäten in Anregungen in ihren ohnehin schon vollen Arbeitsalltag zu integrieren. Gleichzeitig wird auch betont, dass es ein „großer Luxus, sich aus dem Alltag ausklinken zu können“ sei und dass sie die Anzahl und Varianz der Formate insgesamt sehr passend finden – es sollte jedenfalls nicht weniger werden (Fokusgruppe Teilnehmende). Hier ist es von Vorteil, wenn mehrere Personen aus einem Museum im Programm dabei sind. So können die Termine auch aufgeteilt werden, weil die Informationen intern weitergegeben werden können.

Umgekehrt ist es laut Befragten schwierig, wenn nur einzelne Personen vertreten sind – auch, weil der Transfer in den Museumsbetrieb so wesentlich schwieriger ist, als wenn bereits mehrere Personen aus einem Team im Programm sind und die Zusammenarbeit sowohl im Programm als auch im Alltag gelebt wird. Hier zeigen sich aber auch positive Entwicklungen, wenn es gelingt, weitere Kolleg*innen an Bord zu holen:

„Ich habe mich in den ersten Jahren des relevanten Museums ein bisschen allein gefühlt, weil wir dann zwar in diesem Format zusammengearbeitet haben, aber dann im Alltag, dann ging es nicht weiter, dass wir weiter über die Projekte gesprochen haben. [...] In Hasenwinkel war ich oft alleine. Das fand ich dann sehr schade, weil die anderen hatten alle ihre Teams dabei und Zeit, miteinander zu arbeiten. Das ändert sich aber jetzt, da wir noch eine Kollegin aus der Vermittlung dabei haben.“
(Interview Teilnehmende)

Wesentlich für das Involvement von mehreren Personen und Perspektiven pro Museum ist die Unterstützung der Museumsleitung. Im Programm selbst ist bereits ein Viertel der Befragten in einer Leitungsfunktion (siehe Abbildung 6). Aus strukturellen Gründen ist es nicht immer möglich, dass Leitungen selbst aktiv involviert sind – etwa bei sehr großen Häusern. Jedoch ist auch hier eine generelle Unterstützung notwendig, um Mitarbeitende dafür freizustellen, zusätzliche Kosten z.B. für die Reisen nach Hasenwinkel zu übernehmen. Darüber hinaus ist die Haltung der Leitung gegenüber neuen Ideen und Impulsen, die das Programm vermittelt, wesentlich dafür, ob Projekte oder Veränderungsprozesse tragfähig sind und umgesetzt werden können – oder ob Frustration entsteht. Es gebe mitunter auch eine „Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei der Leitung des Hauses“ (Online-Befragung). Insgesamt ist mangelnde Unterstützung der Leitung nur für 10% eine Herausforderung. Dagegen stimmen die Befragten mehrheitlich zu, dass dieser Rückhalt voll (41%) oder eher (34%) vorhanden ist.

Trotz prinzipieller Unterstützung gelingt ein breiterer Transfer des Wissens, die Kommunikation zu Veränderungsprozessen und die Umsetzung von Projekten nicht immer reibungslos. Das hängt auch damit zusammen, dass publikumsorientierte Aktivitäten und Maßnahmen immer noch stark auf den Vermittlungsbereich fokussiert sind und andere Abteilungen ihre Relevanz für eine umfassende Publikumsorientierung (noch) nicht erkennen. Andere Abteilungen nicht nur ins Programm zu involvieren, sondern auch

in die Mitverantwortung zu bringen, was die Umsetzung betrifft, kann so auch zu Widerständen führen. Eine Herausforderung ist es, die Anregungen und Erkenntnisse aus dem „relevanten Museum“ effektiv im Team zu verankern. Zwar gibt es regelmäßige interne Planungsrunden in den Museen, doch sind diese so dicht mit operativen Inhalten gefüllt, dass kaum Zeit für tiefgehende Diskussionen bleibt. Dadurch entsteht eine Trennung im Team: Manche Mitarbeitende sind eng in das Programm eingebunden, während andere keinen Zugang zu diesen Angeboten haben und sich dadurch weniger einbezogen fühlen. Diese Dynamik führt mitunter auch zu Desinteresse und Blockaden bzw. zur Verstärkung struktureller Unterschiede, weil nicht alle Personen über das Programm involviert werden (können):

„...und so bleibt halt eine Kluft. Die einen befassen sich mit diesen Fragen, nehmen an Coachings teil, sind Mitglieder im relevanten Museum und die anderen fühlen sich vielleicht dann noch weniger mitgenommen, weil ihnen diese Möglichkeiten gar nicht offenstehen.“
(Fokusgruppe Teilnehmende)

Die Herausforderungen im Bereich interne Kommunikation und Wissenstransfer stehen auch für eine angespannte Personal- und Finanzierungssituation, mit denen manche Museen mehr oder weniger stark zu kämpfen haben. Ein Defizit an finanziellen Mitteln ist für 12% ein präsent Thema, weitere 29% sehen sich davon eher betroffen. Dies sorgt für Verunsicherung und beeinflusst den Transfer der Impulse ins Museum, wie diese Aussage veranschaulicht:

„...wo es ja auch sehr viele Ängste gibt. Wie geht es weiter? Die Unsicherheit ist sehr groß. Es werden nicht alle Leute über die ganze Zeit im selben Umfang beschäftigt bleiben. Das finde ich einfach ein bisschen schade, dass wir diesen unheimlichen Wert, den dieses Projekt für uns schafft, nicht wirklich teilen können und wir immer so ein bisschen in so einer Sondersituation sind.“ (Fokusgruppe Teilnehmende)

Im Personalbereich zeigen sich auch mehrheitlich die größten Herausforderungen. Eine angespannte Personalsituation ist für 29% der Befragten definitiv ein Thema, für weitere 39% tendenziell ein Thema. Für lediglich eine Minderheit spielt diese Herausforderung gar keine Rolle (5%) oder eher keine Rolle (20%). Bei den von Personal- und Zeitmangel betroffenen Häusern führt dies auch zu einer strukturellen Überlastung, selbst wenn Motivation und Resonanz vorhanden sind. Dieser Effizienzdruck und das Gefühl, viele Aufgaben gleichzeitig bedienen zu müssen, hemmt fokussierte Prozesse und kann zu einer Dilemmasituation führen:

„Man würde so gerne in diesen flow state reingehen, kommt aber gar nicht hin.“ (Interview Kurator*in)

Abseits dieser Herausforderungen zeigt die Evaluation deutlich, dass das Programm einen wichtigen Beitrag für Veränderungsprozesse in verschiedenen Bereichen der Museumsarbeit leistet. Die Integration des Programms in die Museumsarbeit gelingt besonders dort, wo Leitung, Team und Strukturen gleichermaßen einbezogen und gestärkt werden. Entscheidende Hebel sind Führungskompetenz, Anschlussfähigkeit an bestehende Prozesse sowie Freiräume für Austausch und Innovation.

Ein besonders entscheidender Aspekt ist die Unterstützung durch die Museumsleitung. Diese muss nicht nur organisatorische Ressourcen wie Zeit und personelle Kapazitäten bereitstellen, sondern auch ideellen Rückhalt geben. Besonders wirkungsvoll ist es, wenn die Leitung selbst am Programm teilnimmt und es aktiv nach außen kommuniziert. In einem Fall ist es auch gelungen, eine eher skeptische Leitung vom Programm so zu überzeugen, dass diese selbst Botschafter*in wurde:

„Unsere Direktion war am Anfang skeptisch, hat aber gesagt: Macht es. Jetzt ist sie ein echter Fan, hat es als Highlight im Jahresbericht mit aufgenommen und kommuniziert auch Richtung [Fördergebenden] immer, wie toll sie das Projekt findet“ (Interview Teilnehmende)

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist die Einbindung eines möglichst großen Museumsteams. Die Umsetzung neuer Impulse gelingt besser, wenn nicht nur Einzelpersonen am Programm aktiv teilnehmen, sondern (direkt oder indirekt) das ganze Haus in Prozesse und die Umsetzung von Ideen einbezogen wird. Dabei kann es hilfreich sein, eine vermittelnde Rolle einzunehmen, wie ein*e Teilnehmer*in schildert:

„Dann war meine Rolle, die Übersetzungsleistung zu intensivieren [...] damit das Haus, die Menschen [...] einen höheren Nutzwert aus den präsentierten Impulsen ziehen können.“ (Interview Teilnehmende)

Besonders effektiv ist das Programm dann, wenn seine Inhalte an laufende Projekte, Themen und Entwicklungsprozesse im Museum anknüpfen. Dies erhöht die Relevanz und erleichtert die direkte Anwendung. So berichtet ein*e Teilnehmer*in:

„Bei uns ist es jetzt zum Beispiel so, dass wir uns, seitdem ich den Job mache, mit der neuen Dauerausstellung beschäftigen. Eigentlich hängen alle Dinge, die wir im relevanten Museum gemacht haben, damit zusammen.“ (Fokusgruppe Teilnehmende)

Ein weiterer förderlicher Faktor ist eine offene Haltung im Haus, die Raum für Experimentierfreude lässt. Wenn Mitarbeiter*innen ermutigt werden, neue Ansätze auszuprobieren, entsteht ein fruchtbares Klima für Veränderung. Dies führt zu Veränderungen im Museum, die auf die Impulse, begleitende Unterstützung sowie den Austausch im Programm zurückgeführt werden können.

3.5 Welche Veränderungen gibt es in den Museen?



Das Programm „Das relevante Museum“ fördert neue Haltungen und Arbeitsweisen in Museen, indem es Räume für freies Denken, Pilotprojekte und strategische Reflexion schafft. Viele Teilnehmende berichten von angestoßenen Veränderungen, etwa bei Leitbildern, Museumskonzepten oder Kommunikationsstrategien. Besonders gestärkt wird die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, die zu neuen Teams und mehr Vertrauen unter Kolleg*innen führt. Coachings unterstützen zudem interne Kommunikation, Fehlerkultur und Frustrationstoleranz. Insgesamt sehen rund 60% eine Verbesserung der internen Zusammenarbeit, wenngleich dies auch stark von den jeweiligen Rahmenbedingungen der Häuser abhängt.

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass das Programm „Das relevante Museum“ wesentlich dazu beigetragen hat, neue Haltungen und Arbeitsweisen in den Museen zu fördern. Teilnehmende berichten, dass sie ermutigt wurden, Pilotprojekte zu starten und sich gezielt Zeit zu nehmen, um neue Ansätze zu erproben – losgelöst von bestehenden Programmen oder Förderlogiken. So beschreibt ein*e Museumsmitarbeiter*in:

„Frei zu denken, das ist wirklich der Raum, den das relevante Museum schafft.“ (Interview Teilnehmende)

Für insgesamt die Mehrheit der Befragten trägt die Programmteilnahme in ihrem Museum dazu bei, bestehende **Arbeitsweisen zu verändern (24% stimmen hier voll zu, 32% eher zu)**. Rund ein Viertel (27%) ist bei dieser Frage eher (22%) oder vollständig (5%) skeptisch und für 17 % ist dies noch nicht beurteilbar.

Deutlicher ist die Zustimmung, was die **Integration der Programminhalte in den Arbeitsalltag angeht. Hier stimmen insgesamt 75% der Befragten voll (12%) oder eher (63%) zu**, dass dies ihnen gut möglich ist. Eine individuelle Rückmeldung in der Befragung verdeutlicht, wie interne Entwicklungsprozesse durch das Programm motiviert werden können:

„Dank des Programms konnten Prozesse auf der strategischen Ebene angestoßen werden, wie z. B. die Überarbeitung von Leitbildern und Museumskonzepten. DrM schafft Räume, in denen man sich mit anderen, aber auch intern mit strategischen Fragen auseinandersetzen kann. Das kommt im stark operativ ausgerichteten Arbeitsalltag oft zu kurz, weil es dringendere Sachen gibt, die erledigt werden müssen. Weiter hat sich auch die Kommunikationsstrategie nach außen verändert.“ (Online-Befragung)

Die geschilderte Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg, die bereits in Kapitel 3.3 angesprochen wurde, ist ein zentraler Aspekt des Programms. Hier wird eine partizipative und teamübergreifende Arbeitsweise durch das Programm gestärkt, wie einzelne Aussagen hervorheben. In einem Fall bildete sich ein gemeinsames Team aus Mitarbeitenden der kulturellen Bildung und des Ausstellungsbereichs, das seitdem eng zusammenarbeitet:

„Seit dem relevanten Museum sind wir quasi ein gemeinsames Team.“ (Interview Teilnehmende)

In einem anderen Haus entstand eine Programmgruppe mit Mitarbeitenden aus Kommunikation, Tagesbetrieb, Kuration und Vermittlung – ein Beispiel für eine breit abgestützte Zusammenarbeit:

„Zum Teil sind es dann acht oder neun Menschen [...] von über 20 Festangestellten.“ (Interview Teilnehmende).

Die gemeinsame Projektarbeit im Rahmen des Programms ermöglicht es, Kolleg*innen anders und intensiver kennenzulernen und das Vertrauen ineinander auszubauen.

„Wir haben uns im Rahmen des relevanten Museums [...] intensiver und noch mal anders kennengelernt.“ (Fokusgruppe Teilnehmende)

Insbesondere das Coaching unterstützt dabei, die interne Kommunikation zu verbessern, aber auch eine „größere Frustrations- und Fehlertoleranz“ (Online-Befragung) zu entwickeln, wobei hier besonders der Gamification-Ansatz als sehr nützlich erwähnt wird. Die Frage, ob und inwiefern die interne Zusammenarbeit durch das Programm generell weiterentwickelt wird, hängt auch von förderlichen oder hinderlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Museen ab, siehe 3.4. So fällt das Meinungsbild hier auch gemischt aus. Für knapp ein Viertel (24%) der Befragten hat sich die interne Zusammenarbeit durch das Programm merklich verbessert. Für weitere 36% ist dies tendenziell der Fall. Etwas über ein Viertel (27%) kann diese Frage nicht beurteilen und weitere 12% sind skeptisch bezüglich interner Verbesserungen.

Die angesprochene Fehlerkultur in den Museen wird auch innerhalb des Programms gelebt, wo der Austausch auch zu Problemen und Misserfolgen als offen erlebt wird (siehe 3.3). Dies stehe laut Teilnehmenden jedoch auch in einem Kontrast zur Museumsszene insgesamt, wo es gelte, ein positives (Außen-)bild zu wahren und diese Herausforderungen daher weniger offen thematisiert werden.



Teilnehmer*innen des LEGO® Serious Play® Workshops auf Schloss Hasenwinkel arbeiten gemeinsam an der Weiterentwicklung des Programms „Das relevante Museum“. Neue Methoden zu erproben und das Programm kollaborativ zu gestalten, sind zentrale Bausteine des relevanten Museums. (Abbildung 9)

3.6 Welche Kompetenzen werden gefördert?



„Das relevante Museum“ leistet einen wichtigen Beitrag zur fachlichen, methodischen und persönlichen Weiterentwicklung der Teilnehmenden. Besonders geschätzt werden die Verbindung von Theorie und Praxis, internationale Perspektiven sowie neue methodische Ansätze wie Gamification, Storytelling oder agiles Arbeiten, die direkt in die Museumsarbeit übertragen werden. Coachings bieten zudem Raum für Reflexion, persönliche Orientierung und Selbstfürsorge. Für 88% der Befragten ermutigt das Programm, neue Formate und Methoden auszuprobieren, wodurch viele ihre Rolle im Museum oder berufliche Schwerpunkte weiterentwickeln konnten.

Die Auswertung der Interviews macht deutlich, dass das Programm „Das relevante Museum“ einen wesentlichen Beitrag zur fachlichen, methodischen und persönlichen Weiterentwicklung der Teilnehmenden leistet. Dabei wird vor allem die Verbindung von theoretischem Wissen und praktischer Anwendung hervorgehoben.

Die Impulse können auch nachhaltige Wirkungen für die professionelle Entwicklung der Teilnehmenden erzeugen.

„Da hat das Programm einen maßgeblichen Beitrag geleistet. Auch für meine persönliche berufliche Entwicklung. Bedeutend war auf dem Symposium [„Das relevante Museum“] 2019 ein Vortrag von einem britischen Museumsexperten, der sich als Schnittstelle zwischen Kuration und Publikum bezeichnet hat. Und das fand ich extrem interessant. [...] Wie bringt man die Perspektive des Publikums in die kuratorische Arbeit hinein? Und seitdem bin ich an diesem Thema dran.“ (Interview Teilnehmende)

Die internationalen Perspektiven der Kurator*innen und Coaches sind somit ein wichtiger Beitrag, um Debatten zu erweitern, zusätzlich zur Teilnahme unterschiedlicher Länder im Programm.

Neben dem Eröffnen von inhaltlichen bzw. diskursiven Perspektiven wird das Erlernen von methodischen Kompetenzen spezifisch hervorgehoben. Sie bieten konkrete Werkzeuge für die Weiterentwicklung von Angeboten und internen Prozessen. Neue Ansätze wie Gamification, digitales oder filmbasiertes Storytelling, agiles Arbeiten oder Community-Involvement werden nicht nur vermittelt, sondern aktiv in die museale Praxis überführt. Die Reflexion, wie die methodischen und Inhaltlichen Impulse in die eigene Arbeitspraxis übersetzt werden können, braucht „Raum und Zeit“ (Interview Teilnehmende*r). Dafür ist die kontinuierliche Begleitung durch die Expert*innen sehr wesentlich.

„Ich glaube zum Beispiel, dass ich mich nie im Bereich Gaming umgucken hätte. Ja, ich weiß, Spielen im Museum, es gibt ja Escape Rooms etc., aber das auf eine Struktur anzuwenden zum Beispiel. Ich finde das gerade dieses agile Arbeiten, [...] das sind Dinge, die ich nicht in meiner Arbeit hier im Alltag habe. Das finde ich wichtig. [...] Und genau da hilft mir das Programm sehr.“ (Interview Teilnehmende)

Hier ist die persönliche Entwicklung für viele Teilnehmende ein bedeutender Aspekt. Einzelne berichten, dass sie aus den Coaching-Elementen nicht nur berufliche, sondern auch persönliche Erkenntnisse und Orientierung mitnehmen. Dies unterstreichen auch Rückmeldungen aus der Online-Befragung:

„Für mich ist das persönliche Coaching am wichtigsten.“
(Online-Befragung)

„Sehr gut fand ich die Einzelcoachings, die sehr intensiv waren.“
(Online-Befragung)

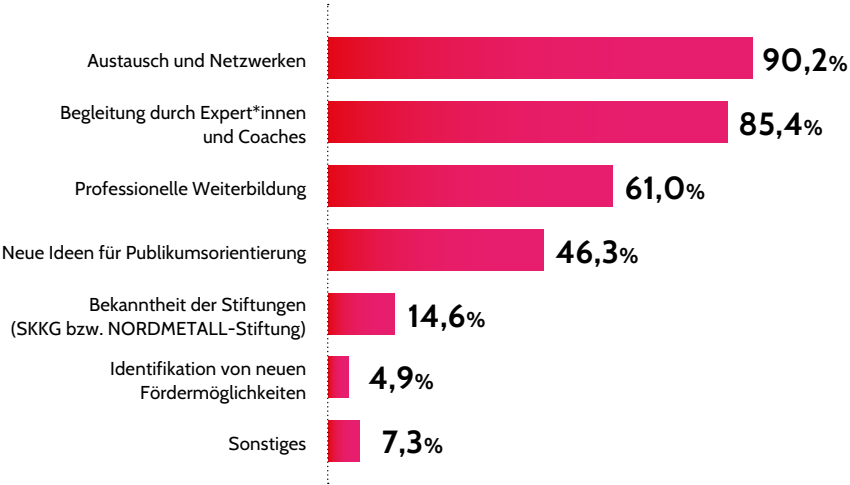
Dies unterstreicht erneut: es geht im Programm nicht allein um die Institutionen, sondern auch „um den Fokus auf Besuchende und das Ausstellungsgeschäft [...], auch um die internen mitarbeitenden Menschen“ (Interview Kurator*in). Dies geht über eine rein professionelle bzw. fachlich-methodische Kompetenzentwicklung hinaus. Die Teilnehmenden schätzen es sehr, dass auch Aspekte des Wohlbefindens und der Selbstfürsorge im Programm in Einzel- und Gruppensettings einen Raum bekommen.

Die professionelle Weiterentwicklung ist daher in Verbindung mit der Begleitung durch Expert*innen und Coaches, dem Austausch und Netzwerken sowie dem Gewinn neuer Ideen für Publikumsorientierung eine wesentliche Motivation der Teilnehmenden. Andere Anreize im Förder- und Stiftungsbereich sind demgegenüber weniger relevant.

Motivation zur Teilnahme

Abbildung 10: „Was hat Sie zur Teilnahme am Programm motiviert?“ (Online Befragung)

Die Grafik zeigt die wichtigste Motivation für die Teilnahme am Programm. Es haben 41 Personen an der Umfrage teilgenommen. Austausch, Netzwerken und fachliche Begleitung sind die Hauptmotive der Teilnahme – Fördermöglichkeiten oder die Bekanntheit der Stiftungen spielen dagegen kaum eine Rolle. Da Mehrfachnennungen möglich waren, liegt die Summe der Prozentwerte über 100 %.

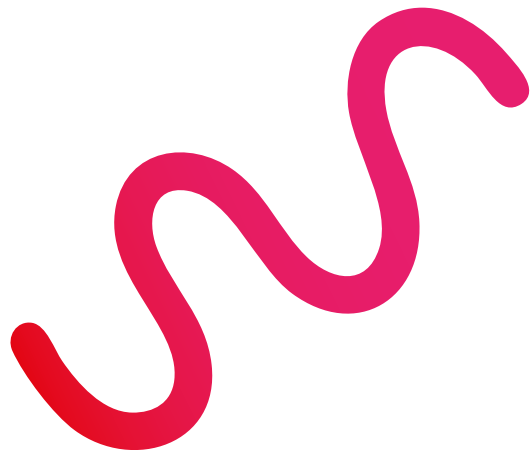


Im Ergebnis wird das Programm deutlich als Impulsgeber für die professionelle Weiterentwicklung wahrgenommen. Insgesamt 88% stimmen voll (54%) oder eher (34%) zu, dass sie durch das Programm ermutigt werden, neue Formate und Methoden zu erproben. Einige Teilnehmende berichten, dass sie dadurch neue berufliche Schwerpunkte gesetzt oder ihre Rolle im Haus weiterentwickelt haben – etwa im Bereich der Publikumsorientierung.



Die selbstorganisierte Arbeitszeit während des Treffens im Schloss Hasenwinkel bietet Raum, im Schlossgarten eigene Themen zu vertiefen oder sich eine Auszeit zu nehmen. Die Teilnehmenden schätzen sehr, dass Wohlbefinden und Selbstfürsorge Teil der Programmgestaltung sind. (Abbildung 11)

3.7 Wie verändert sich die Publikumsorientierung?



Das Programm „Das relevante Museum“ stärkt die Haltung zu Publikumsorientierung und Partizipation, auch wenn Veränderungen meist nur in Verbindung mit Leitung und Team gelingen. Es ermutigt Museen, iterative und agile Arbeitsweisen auszuprobieren und neue Formate zu entwickeln – von partizipativen Projekten wie „gemeinsames Häkeln“ oder Videotouren zum kolonialen Erbe bis hin zu spielerischen und digitalen Ansätzen wie Gamification, Storytelling oder Social-Media-Formaten. Diese Impulse fördern eine Neuausrichtung weg vom rein wissenschaftlich-objektbezogenen Verständnis hin zu dialogischen, vielfältigen und publikumsnahen Perspektiven. Gleichzeitig zeigen sich konkrete Effekte: neue Leitbilder, partizipative Kurationskonzepte, innovative Kommunikationsstrategien und niedrigschwellige Angebote, die Museen stärker als relevante Orte im Alltag ihrer Besucher*innen verankern.

Befragte Museumsmitarbeitende betonen, dass die Haltung, publikumsorientiert und partizipativ zu arbeiten durch das Programm gestärkt wird. Jedoch ist die Veränderung von Arbeitsweisen hin zu mehr Publikumsorientierung ein komplexer Prozess, bei dem viele unterschiedliche Impulse und Ansätze zur Veränderung beitragen. Es ist daher schwierig, einen Faktor, wie z.B. die Teilnahme am Programm, als alleinige Ursache für Veränderungen zu identifizieren.

„Es sind so viele unterschiedliche Impulse oder Ansätze zur Veränderung da. Es ist ein Beitrag unter vielen und es ist ein wichtiger Beitrag. Aber es ist sehr schwer, das zu erfassen.“ (Interview Teilnehmende)

Umgekehrt wird es nicht die Haltung eines ganzen Museums verändern, wenn beispielsweise nur einzelne Mitarbeitende oder nur die Vermittlungsabteilung am Programm teilnehmen – hier ist es wie beschrieben wichtig, dass ein interner Austausch gelingt und der Rückhalt der Leitungsebene vorhanden ist. Ansonsten bleibt es auch bei punktuellen Veränderungen oder kleinen Projektschritten. Partizipation und Kooperation will daher nach Innen und Außen gelebt werden und kann dann auch umfassend aufgehen:

„Für mich und für unser Haus war das Programm ein riesen Glücksfall, dass wir da stete Begleitung, Austauschmöglichkeit, Unterstützung mit sehr viel Fachwissen hatten. Einfach auch sich nicht allein gelassen zu fühlen. In dem Prozess eben nicht allein, sondern dass dann immer das Team mit dabei ist. Das ist ein Teil der partizipativen Arbeit hier bei uns im Haus, die wir auch zu leben versuchen, so dass Partizipation auch nach innen, Vielstimmigkeit auch nach innen gelebt werden soll und nicht nur nach außen.“ (Interview Teilnehmende)

In diesem Zusammenhang ist erneut die oft angespannte Ressourcensituation zu erwähnen, die oft dazu führt, dass Ideen sehr schnell in die Umsetzung gehen und Ergebnisse liefern müssen (siehe 3.4), die diese teilhabeorientierten und offenen Prozesse limitieren kann. Es geht daher auch darum:

„Sich zu trauen, wegzukommen von einer sehr linearen projektierten Denkweise hin zu einem iterativen, agileren Arbeiten.“ (Interview Kurator*in)

Manche Befragungsteilnehmende haben erst 2024 oder 2025 mit dem Programm gestartet. Für diese ist es schwierig, bereits über Veränderungen zu berichten. Auch dies wird offen benannt und zeigt, dass Veränderung als dynamischer und prozessorientierter Vorgang verstanden wird. Insgesamt unterstreichen die Rückmeldungen, dass vor allem durch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit die Akzeptanz für Wandel gestiegen ist.

Gleichzeitig wurde das bisher dominierende Bild vom Museum als objektiv-wissenschaftlicher Ort hinterfragt und einem stärker besucherorientierten und dialogischen Verständnis Raum gegeben. Die stärkere Berücksichtigung von Besuchenden in der inhaltlichen Gestaltung sowie ein spielerischer Umgang mit Kommunikations- und Vermittlungsansätzen – etwa durch Gamification, Storytelling, Film – zeigen diese Neuausrichtung. Zudem hat das Programm konkrete Impulse für Projekte, Inhalte und Strukturen gegeben. Einige Häuser berichten von der Entwicklung neuer Formate wie einem regelmäßigen Pädagog*innen-Stammtisch.

Im Rahmen eines Projekts, bei dem es ursprünglich um die Verjüngung des Freundeskreises ging, hat das Museum eine neue Rolle für diesen etabliert: Die Mitglieder wurden als aktive Partner*innen und Expert*innen betrachtet, mit denen gemeinsam gearbeitet werden sollte. In diesem Zusammenhang wurde die öffentlich zugängliche Säulenhalle – ein Ort ohne Eintritt – als potenzieller Dritter Ort definiert, der jedoch bisher wenig genutzt wurde. Um diesen Raum mit Leben zu füllen, entstand die Idee, dass Mitglieder des Freundeskreises als Gastgeber*innen auftreten und Aktivitäten anregen könnten. So entstand das partizipative Format „gemeinsames Häkeln“, das generationenübergreifend funktioniert – von Senior*innen bis zu jungen Besucher*innen. In Kooperation mit einem weiteren Museum wurde das Projekt inhaltlich aufgeladen: Gemeinsam wurde „die Stadt der Zukunft“ gehäkelt. Die Workshops fanden ohne große Öffentlichkeitskampagne statt, waren aber dennoch gut besucht – mit bis zu 70 Teilnehmenden, die sich teilweise vorher nicht kannten. Es entstanden offene, kommunikative Räume, in denen nicht nur kreativ gearbeitet, sondern auch Gespräche über Ausstellungen und Museumsinhalte geführt wurden. Ein besonders eindrucksvoller Moment war, als Teilnehmende, die am Abschlusstermin nicht dabei sein konnten, ihre fertigen Häkelstücke dennoch vorbeibrachten. Für die Beteiligten wurde spürbar, dass das Museum durch dieses Projekt zu einem lebendigen und relevanten Ort in der Nachbarschaft geworden ist – nicht nur durch das gemeinsame Tun, sondern auch durch das gemeinschaftliche Ziel, ein Stadtmodell der Zukunft zu gestalten.

Auch an anderen Museen konnten Projektideen, die zuvor liegen geblieben wären, realisiert oder zumindest angestoßen werden. So wurden beispielsweise partizipative bzw. interaktive Formate für Familien und Kinder weiterentwickelt, beispielsweise durch besuchergenerierten Content. An einem anderen Standort werden Ideen zur Öffnung des Foyers für Familien entwickelt, wobei ein anderes Museum aus dem Programm als Inspiration dient.

An einem weiteren Standort wurde eine Videotour entwickelt, die im Kontext der Auseinandersetzung mit dem kolonialen Erbe des Museums realisiert wurde. Hier kommen Menschen aus der Region mit und ohne Migrationsgeschichte zu Wort. In beiden Projekten war es wichtig, unterschiedlichen Expertisen aus dem Programm einfließen zu lassen und auf bestehende Schwerpunkte aufzubauen:

„Wir haben nicht uns ein anderes Zusatzprojekt ausgedacht, sondern einfach unser Ausstellungsprojekt genommen. Im ersten Jahr mit Rachel Wang haben wir so wertvolle Inputs zu aus der filmischen Perspektive erhalten und uns da zum Beispiel unter anderem dazu entschieden, dass der Filmemacher von Anfang an mit der Gruppe zusammenarbeitet, nicht erst am Schluss. Und das war sehr wertvoll, weil sie sich so sehr gut kennenlernen konnten. Und dann, mit Christoph Brosius, haben wir eben die Idee gehabt, das zu gamifizieren und jetzt wurde so eine persönliche Reise daraus.“ (Interview Teilnehmende)

Damit ist auch eine neue Sicht auf Besuchende verbunden:

„Storytelling, oder diese Perspektivenvielfalt oder Gamification, die die Macht hat, neue Zugänge möglich zu machen für breite Publikumsschichten, die jetzt nicht unbedingt nur ganz lange Texte aus wissenschaftlicher Hand lesen wollen. Das ist für mich Publikumsorientierung. Die Fachwelt macht in jedem Museum ein Promille der Besuchenden aus. Und vielleicht sollten Museen etwas mehr an die übrigen 99,9 Prozent denken.“ (Interview Teilnehmende)

Das Motiv der Vielstimmigkeit spiegelt sich an diesem Standort auch in der Erarbeitung eines neuen Leitbilds wider, bei dem unterschiedliche in einem partizipativen Prozess einbezogen werden.

Diversitätsentwicklung und Umgang mit verschiedenen Geschichten ist auch in anderen Häusern ein Schwerpunktthema – über einzelne Projekte hinaus im Umgang mit Sammlungen:

„Da denken wir auch jetzt mit meinen beiden Kolleginnen wirklich die Aspekte der Diversität mit. Dass wir jetzt anfangen, auch ein bisschen in einigen Bereichen gegen die Sammlung zu erzählen, die natürlich gerade wie bisher gesammelt wurde, vieles eben nicht bietet. Dass wir viele Geschichten, die wir erzählen möchten, gar nicht mit Objekten erzählen müssen. Und da überlegen wir uns jetzt eben Möglichkeiten, wie können wir das trotz alledem sichtbar machen? Können wir die vielen Stimmen, die vielen Menschen auch in der Geschichte sichtbar machen, von denen wir keine Objekte haben, von denen wir vielleicht noch nicht mal Namen kennen? Und das ist etwas, was uns jetzt in der konkreten inhaltlichen Arbeit sehr umtreibt. Und da hilft uns das relevante Museum wirklich sehr.“ (Fokusgruppe Teilnehmende)

Im Rahmen des Programms wurde an einem weiteren teilnehmenden Museum für zwei kleinere Ausstellungsprojekte ein innovatives, partizipatives kuratorisches Konzept entwickelt. Dabei entstand in enger Zusammenarbeit zwischen Kuratorinnen, der Social-Media-Redaktion und weiteren Beteiligten eine vertiefte Form der digitalen Kommunikation: Für jede Ausstellung wurde eine eigene Themenwoche auf Social Media konzipiert, bei der deutlich mehr kuratorischer Input als üblich eingebracht wurde. Obwohl dieses Format bislang nicht regelmäßig wiederholt wurde, bleibt es als erfolgreiches Beispiel im kollektiven Gedächtnis des Teams präsent – nicht zuletzt wegen messbarer Effekte wie einem Anstieg der Followerzahlen. Die Erfahrungen aus diesem Projekt gelten als wertvolles Learning und könnten jederzeit wieder aufgegriffen werden.

Ein weiteres Projekt beschäftigte sich mit der Frage, wie Inhalte trotz knapper Ressourcen ansprechend, unterhaltsam und motivierend aufbereitet werden können. An einem bereits im E-Mail-Marketing starken Museums wurde ein innovativer Prototyp entwickelt: Am Ende einer Ausstellung sollten physische Objekte – bewusst als „störende“ Artefakte im positiven Sinne – Neugier wecken und zum Weiterdenken einladen. Diese Objekte fungierten als Einstieg in eine digitale Erzählung: Ähnlich dem „Rabbit Hole“ bei Alice im Wunderland führten sie die Besucher*innen von der Ausstellung in den Onlinebereich, wo sich über weiterführende Inhalte die Lösung erschließen ließ. Ziel war es, das Publikum spielerisch in den digitalen Raum zu lotsen und in die E-Mail-Kommunikation einzubinden. Der Prototyp überzeugte sowohl analog als auch digital und wurde nach erfolgreicher Erprobung in die Produktion überführt.

3.8 Was macht ein „relevantes Museum“ aus?



Ein „relevantes Museum“ ist in den Vorstellungen der Teilnehmenden ein offener, barrierefreier und einladender Ort, der Vielfalt mitdenkt und Räume für Begegnung, Austausch und Ko-Kreation schafft. Ein relevantes Museum übernimmt gesellschaftliche Verantwortung, fördert Demokratie, Gleichberechtigung und Nachhaltigkeit und zeigt dabei klare Haltung. Es stärkt Partizipation und Diversität, bindet unterschiedliche Zielgruppen und Lebensrealitäten aktiv ein und setzt auf dialogische Vermittlung statt einseitiger Deutungshoheit. Gleichzeitig wahrt es die Balance zwischen Sammlung und Aktivierung, versteht sich als Ort der Bildung und Innovation und experimentiert mit neuen Ansätzen wie Gamification, Storytelling oder Citizen Science. Als Teil eines größeren Netzwerks verknüpft es sich mit Communities und anderen Akteuren, wirkt über die eigene Institution hinaus und trägt zur Gestaltung von Gesellschaft und demokratischer Kultur bei.

In allen Befragungsformaten wurden die Teilnehmenden des Programms nach ihren Vorstellungen zu einem relevanten Museum gefragt. Diese teilweise sehr ausführlichen Rückmeldungen werden hier zusammengefasst wiedergegeben und mit einzelnen, exemplarischen Statements angereichert. Sie sollen, verbunden mit Fragen, Anstoß für weitere Reflexion, Diskussion und Transformation und die Möglichkeit für den Vergleich mit anderen Leitbildern, z.B. von ICOM, bieten:

Offenheit, Zugänglichkeit und Barrierefreiheit: Wie wird das Museum offen und niedrigschwellig gestaltet?

„Es gibt nicht das eine Modell für ein relevantes Museum, sondern Museen machen relevante Angebote an Interaktionsgruppen und Communities. In einer offenen, demokratischen Gesellschaft wünsche ich mir genauso die große, bewusst kuratierte Kunstausstellung, die ich durchschreite, wie interaktive Ausstellungen zu aktuellen Themen, die Fragen stellen und Offenheiten zugänglich machen.“ (Online-Befragung)

Ein relevantes Museum versteht sich als offener und einladender Ort, der Barrieren aktiv abbaut und Vielfalt von Beginn an mitdenkt. Es schafft Räume für Begegnung, Austausch und ko-kreatives Arbeiten – unabhängig von Herkunft oder Vorwissen der Besucher*innen. Dabei verbindet es Offenheit mit fachlicher Expertise und bietet niedrigschwellige Formate, die auf unterschiedlichen Kanälen – analog wie digital – zugänglich sind. Ziel ist ein Museum, das prinzipiell alle Menschen willkommen heißt und keine Deutungshoheit beansprucht.

Demokratische Verantwortung und gesellschaftlicher Auftrag: Inwieweit trägt das Museum zur bürgerschaftlichen Teilhabe, politischen Bildung und gesellschaftlichen Reflexion bei?

„Für mich bedeutet Relevanz, dass das Museum als Einrichtung einen Beitrag zur Demokratie – im Großen und im Kleinen – leistet.“ (Online-Befragung)

Ein relevantes Museum übernimmt gesellschaftliche Verantwortung, indem es aktiv zur Stärkung der Demokratie beiträgt. Es versteht sich als offener Denk- und Diskussionsraum, der unterschiedliche Perspektiven zulässt und zur gemeinsamen Reflexion einlädt – ohne vorgefertigte Antworten zu liefern. Dabei zeigt es Haltung, positioniert sich für Gleichberechtigung, Diversität und Nachhaltigkeit und macht historische Zusammenhänge transparent. Als Plattform für gesellschaftliche Themen bietet es Orientierung, fördert Debatten und beteiligt sich aktiv an der Gestaltung einer demokratischen Gegenwart und Zukunft.

Begegnung, Austausch und Ko-Kreation: Wie wird das Museum zu einem lebendigen Treffpunkt für unterschiedliche Gruppen und Disziplinen?

„Das relevante Museum im 21. Jahrhundert ist ein Museum, mit dem sich die Menschen – jene die das Museum besuchen und jene, die in irgendeiner Form in dem Museum arbeiten – identifizieren, da es an ihre Lebenswelten anknüpft und sie dadurch empowert, sich für das Museum aber auch in anderen Bereichen des Lebens aktiv einzusetzen.“ (Online-Befragung)

Ein relevantes Museum wird zum lebendigen Treffpunkt, indem es Austausch und Verständigung über gesellschaftliche Fragen ermöglicht – mit Blick auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Es schafft Räume, in denen Fachleute aus unterschiedlichen Disziplinen zusammenkommen, offen denken und experimentieren können, ohne Perfektion anzustreben. Dabei richtet sich das Museum sowohl nach innen – als Ort der Zusammenarbeit im Team – als auch nach außen, indem es gezielt den Dialog mit Besucher*innen und Communities sucht. Ko-kreative Prozesse spielen eine zentrale Rolle: Inhalte und Konzepte werden gemeinsam mit externen Akteur*innen entwickelt. Das Museum wird so zum Impulsgeber, der neue Perspektiven eröffnet und Raum für persönliche wie institutionelle Weiterentwicklung bietet.

Partizipation und Diversität: Wie werden unterschiedliche Perspektiven, Zielgruppen und Lebenswelten eingebunden?

„Eine identifizierbare Haltung halte ich in heutigen Zeiten für unerlässlich. Außerdem sollte die Diversität, die angestrebt wird, sich nicht nur nach Außen orientieren, sondern von innen beginnen. Ein relevantes Museum besitzt für mich auch Mitarbeitende diverser Hintergründe und weniger prekäre Arbeitsbedingungen. Und auch für jüngere Generationen sollten wir relevante Inhalte bieten und mehr mit Nachbar*innen und Communities zusammenarbeiten, um zu erfahren, was sie von Museen heute erwarten.“ (Online-Befragung)

Ein relevantes Museum bindet vielfältige Perspektiven und Lebensrealitäten aktiv ein. Es richtet seine Vermittlungs- und Veranstaltungsangebote gezielt auf unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen aus und schafft Raum für neue Zielgruppen. Statt einseitiger Wissensvermittlung setzt es auf dialogischen Austausch, hört zu und verzichtet auf vorgefertigte Deutungen. Diversität wird bereits in der Ausstellungskonzeption mitgedacht, innovative Präsentationsformen fördern Teilhabe, und ko-kreative Ansätze ermöglichen es Nutzer*innen, Inhalte mitzugestalten. Dabei werden physische wie symbolische Barrieren bewusst abgebaut, um Zugänge für möglichst viele Menschen zu schaffen.

Wissensvermittlung und Bildung: Wie fördert das Museum kulturelle, historische und technische Bildung?

„Das relevante Museum bietet sowohl ansprechende Ausstellungen, Präsentationen, Veranstaltungen vor Ort und im Digitalen an, kümmert sich gleichermaßen um Erhalt, Erforschung und Vermittlung seiner Sammlungen, öffnet sich für die Bürger*innen (z.B. für Citizen Science-Projekte) und lädt durch seine Open Policy zum Mitmachen ein, ohne aber den Status einer vertrauenswürdigen Institution und seine historisch gewachsene Expertenrolle aufzugeben.“
(Online-Befragung)

Das relevante Museum versteht sich als Ort der kulturellen, historischen und digitalen Bildung. Es vermittelt Kulturgut nicht nur durch klassische Ausstellungen, sondern auch über niedrigschwellige, interaktive und digitale Formate. In Kooperation mit anderen Organisationen bietet es Raum für Bildungsinitiativen und Projekte. Dabei verbindet es die historische Sammlungspflege mit aktivierenden Zugängen zur Gegenwart, um Neugier zu wecken, Perspektiven zu vermitteln und gesellschaftliche Fragen erfahrbar zu machen.

Sammlung, Bewahrung und Aktivierung: Wie balanciert das Museum zwischen Bewahren und Aktivieren der Sammlung?

„Museen bewahren die unterschiedlichsten Dinge. Das Spektrum scheint nahezu unerschöpflich. Damit sind sie für mich Spiegel dessen, was wir Menschen sind und tun.“ (Online-Befragung)

Das Museum strebt eine Balance zwischen dem Bewahren seiner Sammlungen und deren zeitgemäßer Aktivierung an. Es nutzt seine Bestände nicht nur zur Forschung und Konservierung, sondern auch als Ausgangspunkt für Geschichten und Identitätsstiftung. Dabei wird die Sammlung als dynamischer Wissensspeicher verstanden, der kritisch beleuchtet, geteilt und für gegenwärtige Lebenswirklichkeiten geöffnet wird.

Zukunftsgestaltung: Wie wird das Museum zum Ort technischer und sozialer Innovation?

„Das relevante Museum ist eine Plattform, wo sich Fachpersonen aus unterschiedlichen Museen zum Austausch und Ideen generieren, treffen. Es ist ein sicherer Ort, wo man Out of the Box denken kann, ohne leisten zu müssen und ausprobieren kann ohne fehlerfrei sein zu müssen (das, was Tech-Firmen lange gemacht haben).“ (Online-Befragung)

Als Ort technischer und konzeptioneller Innovation setzt sich das relevante Museum aktiv mit aktuellen Herausforderungen wie Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz, Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit auseinander. Es bietet digitale und analoge Angebote, die zur Mitgestaltung einladen, und fördert eine Kultur des Experimentierens und Lernens. Fehlerfreundlichkeit und Selbstkritik sind ebenso Teil dieses Prozesses wie der Anspruch, neue Perspektiven zu eröffnen und zukunftsfähige Ansätze zu erproben.

Community, Vernetzung und „Allmende“: Wie vernetzt sich das Museum intern und extern, um kollektive Potenziale zu heben?

„[Ein] Zusammenschluss von Museen, die Ideen austauschen, gemeinsam weiterentwickeln und umsetzen, wie sie als Museen zum lebendigen und unverzichtbaren Begegnungs-, Erlebnis- und Austauschort für die Gesellschaft werden können. Relevanz in Vielfalt und Unterschiedlichkeit erreichen.“ (Online-Befragung)

Das Museum versteht sich als Teil eines größeren Netzwerks kultureller und zivilgesellschaftlicher Akteure. Es beteiligt sich aktiv an kollektiven Entwicklungsprozessen, pflegt hausübergreifenden Austausch und kooperiert mit Fachkolleg*innen, um aktuelle Fragestellungen gemeinsam zu bearbeiten. In dieser Rolle trägt es zur Gestaltung öffentlicher Räume bei und agiert als Ort des Dialogs, der Teilhabe und des gemeinschaftlichen Lernens.

Identifikation, Haltung und ethische Orientierung: Welche Werte steuert das Museum an, welche Haltung zeigt es nach Innen und Außen?

„Ein Museum, das für alle offen ist und weiterhin Barrieren abbaut. Ein Museum, das nicht nur selbst Inhalte produziert, sondern auch abgibt und Externe mit ins Boot holt. Ein Museum, das hart daran arbeitet, alle zu einem Besuch zu motivieren und nicht nur das klassische Stamm-publikum. Ein Museum, das relevante Inhalte vermittelt und auch immer wieder aktuelle Diskurse aufnimmt.“ (Online-Befragung)

Ein relevantes Museum zeigt Haltung – nach innen wie nach außen. Es steht für Gleichberechtigung, Diversität und Nachhaltigkeit und entwickelt eine klare ethische Positionierung. Es orientiert sich an den Lebensrealitäten seiner Besucher*innen, schafft Identifikationspotenzial und fördert Beteiligung. Gleichzeitig strebt es faire Arbeitsbedingungen an, baut Vielfalt im Team auf und engagiert sich für die Stärkung von Kultur und Demokratie. Dabei versteht es sich als sozialer Akteur, der sich auch außerhalb seines physischen Raumes in das gesellschaftliche Leben einbringt.



Jahreskurator Christoph Brosius und Teilnehmende diskutieren, wie Gamificationansätze in die Museumsarbeit integriert werden können. Neue Perspektiven einzunehmen und dabei Besuchende in den Fokus zu stellen, gehört zum Kern des Programms „Das relevante Museum“. (Abbildung 12)

3.9 Welche Zukunftspotenziale gibt es?

Programmatische Weiterentwicklung

(Struktur & Formate)

- **Bewährtes erhalten:** Formate wie das Arbeitstreffen in Hasenwinkel, die Coachings und der Mix aus digitalen und analogen Treffen sollten als Kern des Programms beibehalten werden.
- **Digitale Formate optimieren:** Die Barrierefreiheit digitaler Tools (z.B. Miro) kritisch prüfen und Alternativen für eine inklusive Teilnahme entwickeln. Die Kombination aus digitalen und analogen Impulsen, Praxis und Austausch bleibt wichtig.
- **Peer-Learning fördern:** Die Bildung von Tandems zwischen Teilnehmenden oder Museen gezielt anregen, um den direkten Austausch zu institutionalisieren.
- **Raum für langfristige Entwicklung:** Kontinuierliche Begleitung ermöglicht tiefgehende Lern- und Veränderungsprozesse ohne Ergebnisdruck. Mehr Zeit oder mehrteilige Formate erleichtern die nachhaltige Verankerung von Inhalten.

Kollaborative Zusammenarbeit

(Teilnehmende & Alumni)

- **Netzwerkpflege als Programmanliegen:** Das starke Netzwerk soll aktiv gepflegt werden: mit Unterstützung der Stiftungen und durch kontinuierliche Alumni-Arbeit und Kommunikation.
- **Strategie zur Erweiterung und Partnergewinnung:** Eine gemeinsame Strategie soll helfen, das Programm langfristig zu sichern, regional auszuweiten und neue Partnerstiftungen zu gewinnen.

Thematische Schwerpunkte

(Inhalte & Impulse)

- **Fokus auf Change-Management:** Veränderungsprozesse in Organisationen gezielter thematisieren (Umgang mit Widerständen, interne Kommunikation, Leadership).
- **Soziale Nachhaltigkeit stärken:** Themen wie faire Arbeitsbedingungen, Team-Resilienz und Vereinbarkeit stärker in den Fokus rücken.
- **Kritische Museumsfragen vertiefen:** Den Raum für Debatten über Diversität, Dekolonisierung und gesellschaftspolitische Haltung von Museen weiter ausbauen. Das Programm bietet zudem Raum, um Herausforderungen wie Demokratiegefährdung, Zensur und Rechtsruck offen zu reflektieren.
- **Betriebswirtschaftliche Perspektiven integrieren:** Zukünftig auch Personen aus Finanz- oder Rechtsabteilungen einbeziehen, um die institutionelle Logik ganzheitlicher zu reflektieren.

Strukturelle und strategische Perspektiven

(Netzwerk & Steuerung)

- **Leitungsebene gezielt einbinden:** Eigene Formate für Führungskräfte schaffen, um deren strategischen Rückhalt zu sichern, ohne die hierarchieübergreifende Zusammenarbeit zu schwächen.
- **Regionale Diversität ausbauen:** Die Einbindung von Museen aus bisher unterrepräsentierten Regionen (z.B. ländliche Räume, Nordostdeutschland) strategisch vorantreiben.
- **D-A-CH-Mix als USP:** Die internationale Zusammensetzung als Alleinstellungsmerkmal aktiv kommunizieren und Synergien (z.B. mit Verbänden wie dem Museumsbund Österreich) suchen.
- **Nachhaltige Dokumentation prüfen:** Den Wunsch nach besserer Verschriftlichung gegen den realistischen Nutzen und den zusätzlichen Aufwand abwägen.

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Evaluation lassen sich folgende Empfehlungen für die weitere Entwicklung des Programms festhalten:

Programmstruktur und Formate

Beibehaltung bewährter Elemente

Formate wie das Arbeitstreffen in Hasenwinkel, Exkursionen, Einzel- und Teamcoachings sowie der Mix aus Input, Arbeitsphasen und Austausch werden als besonders wirkungsvoll wahrgenommen. Sie schaffen Vertrauen, inspirieren durch Praxisnähe und fördern Netzwerkbildung.

Längere Impulsformate

Viele Teilnehmende wünschen sich mehr Zeit für die inhaltliche Vertiefung. Längere oder mehrteilige Impulse könnten die nachhaltige Verankerung von Themen und Methoden erleichtern.

Wiederaufnahme eines Symposiums

Ein zentrales, gemeinsames Event in Hamburg – etwa ein Symposium – wird als bereichernde Plattform für intensiven Austausch, Inspiration und Sichtbarkeit des Programms angesehen. Hier gibt es einzelne Stimmen, die sich für eine Wiederholung dieses Symposiums einsetzen.

Ausgewogener Methodenmix online und offline

Die Kombination aus fachlichen Impulsen, Praxisphasen und persönlichem Austausch soll erhalten bleiben, da sie Lernen auf verschiedenen Ebenen ermöglicht. Der Arbeitsaufenthalt in Hasenwinkel und Exkursionen mit direktem Austausch vor Ort werden als besonders inspirierend beschrieben. Hier gilt es zu beachten, dass nicht alle Museen bzw. Teilnehmenden die Kosten für diese Reisen tragen können und somit auch Ausschlüsse erzeugt werden. Möglicherweise können hier bestimmte Förderungen zusätzlich unterstützen oder – auch seitens der Museen selbst – mehr Unterstützungen für bilaterale Besuche gefunden werden. Dadurch kann auch die Möglichkeit, Standorte in der Schweiz und Österreich zu besuchen, ausgebaut werden.

Tandems zwischen Teilnehmenden

Die gezielte Förderung von Tandems oder Peer-Learning-Formaten ist eine weitere Option, um die Zusammenarbeit zwischen Museen oder Fachbereichen zusätzlich zu stärken und nachhaltige Beziehungen aufzubauen. Diese können durch das Programm stärker angeregt werden, zumal einzelne Museen bereits solche Kooperationen entwickeln.

Barrieren bei (digitalen) Formaten

Digitale Plattformen bieten Interaktions- und Dokumentationsmöglichkeiten. Sie sind aber auch herausfordernd in der Nutzung und können gerade für Personen mit Einschränkungen in der Aufmerksamkeit, visuellen bzw. auditiven Wahrnehmung große Hindernisse bedeuten, wie in der Befragung mehrfach geäußert wurde. Hier gibt es Bedarf, sensibler für diese Barrieren zu sein, diese abzubauen bzw. Alternativen zu entwickeln, die inklusiver sind. Insgesamt sollten die Programmverantwortlichen mögliche Teilnahmebarrieren im digitalen wie analogen Ablauf kritisch reflektieren und gegebenenfalls adressieren.

Raum für langfristige Entwicklung

Teilnehmende plädieren für eine Beibehaltung der Kontinuität in der Begleitung, um komplexe Veränderungsprozesse jenseits kurzfristiger Projektlogiken zu ermöglichen. Die Teilnehmenden schätzen das Programm als Ort, an dem langfristige Lern- und Veränderungsprozesse initiiert und begleitet werden – ohne zwingenden Ergebnisdruck. Dieser Entwicklungsraum sollte weiterhin wertgeschätzt und beibehalten werden.





Inhalte und Jahresthemen

Politisch-gesellschaftliche Themen

Das Programm bietet aus Sicht der Teilnehmenden einen vertrauensvollen Rahmen, um kritische aktuelle Herausforderungen wie Demokratiegefährdung, Zensur oder gesellschaftlichen Rechtsruck noch stärker als bisher zu adressieren, da sie auch Museen als öffentliche Orte direkt betreffen.

Change-Management & interne Kommunikation

Seitens der Teilnehmenden besteht der Wunsch, auch aufgrund von erlebten Dynamiken und Herausforderungen, noch gezielter auf Veränderungsprozesse in den Häusern einzugehen – etwa im Umgang mit Widerständen, Kommunikationskultur, Leadership und teaminternen Aushandlungen.

Betriebswirtschaftliche Perspektiven

Reflexion über finanzielle Abhängigkeiten, Ressourcensteuerung und institutionelle Logiken wird als notwendig empfunden – gerade im Spannungsfeld zwischen Kulturauftrag und Finanzierung. In diesem Zusammenhang sollten auch Personen aus Rechts- und Finanzabteilungen mehr in das Programm einbezogen werden.

Digitale Nachhaltigkeit und KI

Die Auseinandersetzung mit digitalen Entwicklungen soll aus Sicht der Teilnehmenden nicht nur technologisch, sondern auch im Hinblick auf ethische, ökologische und organisatorische Fragen umfassend und kritisch erfolgen. Entsprechend sollten Expert*innenimpulse dafür gezielt ausgewählt bzw. der Diskussionsraum dafür stärker geöffnet werden.

Kritische Museumsfragen und Diversität im Museum

Themen wie koloniales Erbe, Provenienzforschung und Repräsentationsfragen sollen weiterhin Raum finden, da sie grundlegende Reflexionen über museale Verantwortung anstoßen. Die Zusammensetzung von Teams beeinflusst, welche Perspektiven vertreten sind. Der Aufbau diverser Strukturen wird als Schlüsselfrage für zukunftsfähige Museen gesehen und sollte entsprechend weiterhin einen Fokus erhalten. Hier kann sowohl voneinander gelernt als auch (internationale) Expertise dazugewonnen werden.

Soziale Nachhaltigkeit & Resilienz

Das Wohlbefinden der Besucher*innen ist ein wichtiger Faktor. Neben ökologischer Nachhaltigkeit sollen auch das Wohlbefinden und die psychische Stabilität von Mitarbeitenden auf Basis der positiven Erfahrungen im Programm weiterhin Aufmerksamkeit erfahren. Dazu gehört auch, kritische Themen wie faire Arbeitsbedingungen, Vereinbarkeitsfragen bei Care-Arbeit und die Karriereentwicklung im Museum intensiver und kritischer zu betrachten.

Coaching und Lernangebote

Einzel- und Teamcoachings werden als zentraler Mehrwert erlebt. Sie bieten individuelle Reflexionsräume und konkrete Unterstützung in Veränderungsprozessen. Sie sollten daher beibehalten werden, auch wenn sie sehr ressourcenintensiv sind, ist der Mehrwert groß. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit kann auch die Leitung stärker angeregt werden, aufgrund des Mehrwerts diese Prozesse außerhalb des Programms zu finanzieren.

Alternative Organisationsmodelle

Teilnehmende äußern die Anregung, mehr über neue Formen institutioneller Organisation zu lernen – jenseits von privatwirtschaftlichen Vorbildern und klassischen Hierarchien, beispielsweise über Genossenschaftsmodelle.



Teilnehmendenstruktur

Regionale Diversität ausbauen

Besonders Museen in ländlichen Regionen oder Nordostdeutschland (z.B. Mecklenburg-Vorpommern) sollen stärker eingebunden werden, um unterschiedliche Ausgangslagen und politische und gesellschaftliche Herausforderungen sichtbar zu machen, einander zu unterstützen und voneinander lernen zu können.

D-A-CH-Mix beibehalten

Die Beteiligung von Museen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz wird als gewinnbringend erlebt – insbesondere für den Blick über nationale Praxisgrenzen hinaus. Insbesondere für Österreich wird die Möglichkeit formuliert, stärker mit dem Museumsbund in Austausch zu treten und Synergien mit dessen Zielsetzungen und dem Programm zu verdeutlichen, um hier einen weiteren Partner zu gewinnen.

Internationaler Austausch –

Austausch möglichst auf Deutsch

Eine gemeinsame Sprache erleichtert die Teilhabe aller – insbesondere auch von Kolleg*innen, die im internationalen Austausch sonst weniger präsent sind. Zugleich öffnen internationale Expertisen wichtige Perspektiven. Hier gilt es weiterhin sensibel zu sein und eine gute Balance zwischen den Bedürfnissen zu finden.

Kontinuität und Öffnung kombinieren

Eine stabile Teilnehmendenbasis, die sehr geschätzt wird, sollte weiterhin stetig mit neuen Stimmen ergänzt werden, um gewachsenes Vertrauen zu sichern und gleichzeitig neue Impulse und mehr Diversität und Inklusion zu ermöglichen. Hier sind auch die Museen selbst gefordert, ihre Mitarbeitenden – besonders auch diejenigen, die z.B. aufgrund ihrer begrenzten Arbeitszeiten strukturell benachteiligt sind – zu Veranstaltungen des Programms (abwechselnd) mitzunehmen.

Formate für die Leitungsebene anbieten

Die Rolle der Leitung bleibt ambivalent: Ihre Einbindung wird als notwendig für nachhaltige Veränderung gesehen, birgt aber möglicherweise auch Spannungen im partizipativen Prozess. Ein gezielterer Austausch unter Führungskräften könnte Synergien schaffen und strategisches Denken im Programmkontext stärken, sollte aber nicht zu Lasten einer insgesamt hierarchieübergreifenden Teilnahme gehen.

Nachhaltige Dokumentation

Eine bessere Verschriftlichung der Inhalte und Ergebnisse würde helfen, Wissen langfristig zu sichern und über die Programmlaufzeit hinaus nutzbar zu machen. Allerdings ist es diskussionswürdig, inwiefern die Dokumentation tatsächlich zu einem Transfer in die Praxis beiträgt und inwiefern die Teilnehmenden diese Dokumente angesichts begrenzter zeitlicher Ressourcen vertiefend nutzen.

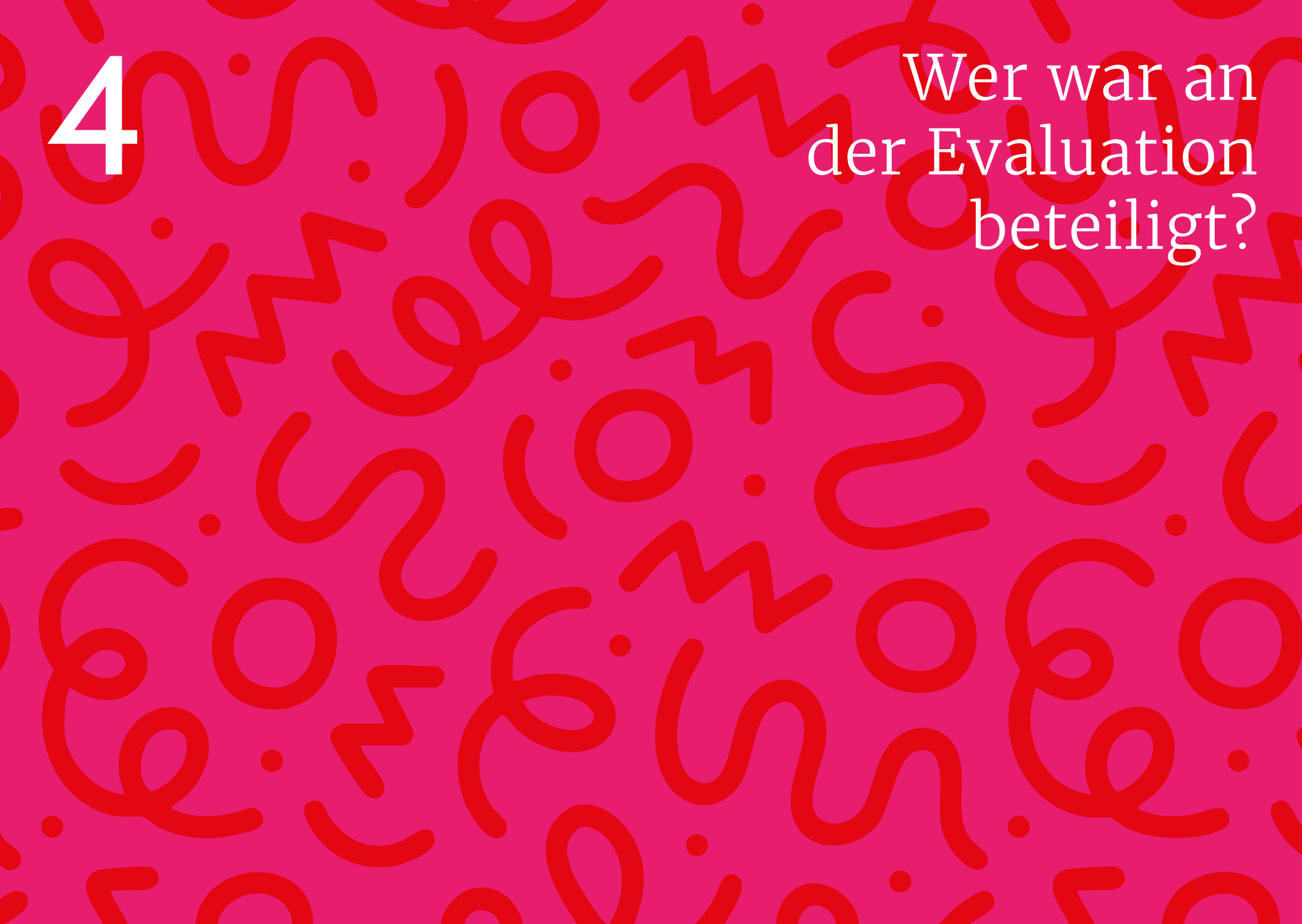
Netzwerk und Förderung

Netzwerkpflege als Programmanliegen

Die Qualität des Netzwerks wird als zentrale Stärke empfunden. Es soll bewusst als Ressource weiter gepflegt und gestärkt werden. Dafür braucht es die Unterstützung der koordinierenden und fördernden Stiftungen, die den Dialog mit den Teilnehmenden aufrechterhalten. Auch für Personen, die nicht mehr aktiv dabei sind, soll die Alumni-Arbeit weiter gepflegt werden. Der bestehende Newsletter wird hier bereits als wichtiges Kommunikationsmittel genannt.

Strategie zur Erweiterung und Partnergewinnung

Die Programmverantwortlichen sollten Handlungsoptionen entwickeln, um das Programm langfristig zu sichern und auf andere Regionen auszuweiten. Auf Basis einer gemeinsamen Strategieentwicklung können passende zusätzliche Stiftungen bzw. Partner*innen identifiziert werden, mit denen über komplementäre Ziele, weitere Schritte und Möglichkeiten zur Mitgestaltung diskutiert werden kann.



4

Wer war an
der Evaluation
beteiligt?



4.1 Wer sind die programmtragenden Stiftungen?

Die NORDMETALL-Stiftung (NMS) mit Sitz in Hamburg wurde 2004 von NORDMETALL Verband der Metall- und Elektroindustrie e.V. gegründet. Die Stiftung hat sich der Förderung von Talenten und des sozialen Zusammenhalts verschrieben und trägt dazu bei, den Norden zu bereichern. Dabei werden die Schwerpunkte Bildung und Wissenschaft, Gesellschaft sowie Kultur gesetzt. Im Förderbereich Kultur setzt sich die NORDMETALL-Stiftung dafür ein, dass Museen und Musikfestivals über ausreichend Ressourcen, Kompetenzen und Formate verfügen, um für möglichst viele unterschiedliche Menschen bedeutsame Räume für Reflexion, Austausch und Innovation zu schaffen. Mit den Programmen werden Partnerinnen und Partner auf ihrem Weg gestärkt, Besucher*innen-orientierung strategisch und nachhaltig in ihrer Organisationskultur zu verankern.

Die Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) mit Sitz in Winterthur/Schweiz ist eine Kulturstiftung mit einem Immobilienportfolio und einer Sammlung von über 100'000 Objekten. Ihre Kernaufgaben sind das Sammeln und die Förderung – beide mit dem Ziel, Kulturerbe zu erhalten und Teilhabe daran zu ermöglichen. Aus Verantwortung für Raum und Kultur stellt die SKKG Fragen und findet gemeinsam mit Partner:innen neue Antworten. Sie handelt mit Liebe zum Kulturerbe, mit Interesse an neuen Formen des Zusammenlebens und mit Mut zum Wagnis. Gefördert werden vor allem Projekte von Museen und verwandten Kulturorganisationen, die Partizipation beim Sammeln, Bewahren und Vermitteln stärken.

4.2 Wer hat die Evaluation durchgeführt?

EDUCULT ist ein 2003 gegründetes, unabhängiges, gemeinnütziges Institut mit Sitz in Wien, das Forschung und Praxis verbindet. Wir setzen Impulse für gesellschaftlichen Wandel, eröffnen neue Perspektiven und machen Zukunft denkbar. Wir arbeiten an den Schnittstellen von Forschung, Kultur, Bildung, Politik und Gesellschaft – interdisziplinär, kooperativ und ergebnisorientiert. Durch Forschung, Evaluation und Beratung schaffen wir fundierte Grundlagen für Entscheidungen und begleiten Weiterentwicklungen. Für die Evaluation verantwortlich war Dr. Anke Schad-Spindler, mitgearbeitet hat Dr. Veronika Ehm.



4.3 Wer sind die beteiligten Museen?

Mehr als 20 Institutionen waren in den letzten Jahren am Programm „Das relevante Museum“ beteiligt. Auf der Karte auf der folgenden Seite lässt sich erkennen, wie sich das Netzwerk über Deutschland, Österreich und die Schweiz erstreckt.



BETEILIGTE MUSEEN DEUTSCHLAND

Berlin

1. Stiftung Stadtmuseum Berlin

Bremen

2. Kunsthalle Bremen
3. Weserburg Museum für moderne Kunst

Hamburg

4. Archäologisches Museum Hamburg
5. Deichtorhallen Hamburg
6. Kunsthalle Hamburg
7. Museum am Rothenbaum MARKK
8. Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg
9. Stiftung Historische Museen Hamburg
 - a. Altonaer Museum
 - b. Deutsches Hafenmuseum
 - c. Museum für Hamburgische Geschichte

Niedersachsen

10. Kunsthalle Emden, Emden
11. Kunsthalle Wilhelmshaven, Wilhelmshaven

Mecklenburg-Vorpommern

12. Pommersches Landesmuseum, Greifswald

Schleswig-Holstein

13. Europäisches Hansemuseum Lübeck
14. Kunsthalle zu Kiel
15. Lübecker Museen
16. Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf, Schleswig

ÖSTERREICH

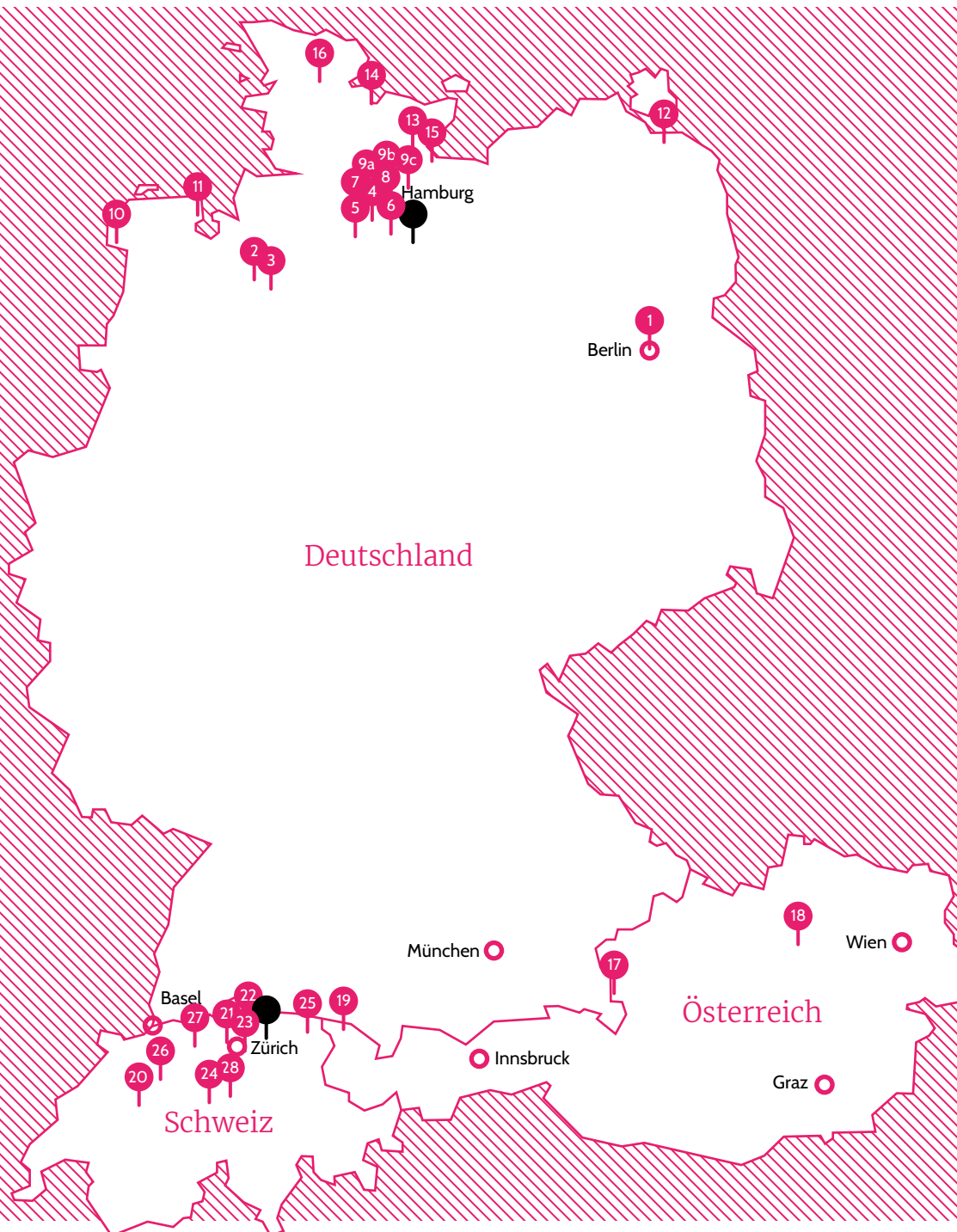
17. Salzburger Freilichtmuseen
18. Schallaburg
19. Vorarlberg Museum, Bregenz

SCHWEIZ

20. Bernisches Historisches Museum
21. Gärten im Grüental, Universität Zürich
22. Gewerbemuseum Winterthur
23. Museum für Gestaltung Zürich
24. Museum Obwalden, Sarnen
25. Museum Luzern
26. Museum Schloss Burgdorf
27. Stadtmuseum Aarau
28. Textilmuseum St. Gallen

PROGRAMMTRAGENDE STIFTUNGEN

- NORDMETALL-Stiftung, Hamburg
Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG), Winterthur



5. ANHANG

5.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:
**Wechselwirkungen und Rückkopplungs-
schleifen zwischen den verschiedenen
Elementen im Programm „Das relevante
Museum“.**
Seite 16

Abbildung 2:
**Das jährliche Arbeitstreffen
im Schloss Hasenwinkel**
©N. Renninger
Seite 19

Abbildung 3:
**In welchem Jahr haben Sie am Programm
„Das relevante Museum“ teilgenommen?**
Seite 21

Abbildung 4:
Partizipatives Museumsprojekt
©N. Renninger
Seite 26

Abbildung 5:
**Welche Formen des Austauschs
haben sich aus der Programmteilnahme
entwickelt?**
Seite 28

Abbildung 6:
**In welchen Museumsbereichen
sind/waren Sie während der
Programmteilnahme tätig?**
Seite 30

Abbildung 7:
**Wie würden Sie aktuell Ihre
Berufserfahrung im Museumssektor
beschreiben?**
Seite 31

Abbildung 8:
Zusammenarbeit im Netzwerk
©N. Renninger
Seite 33

Abbildung 9:
LEGO® Serious Play® Workshop
©N. Renninger
Seite 41

Abbildung 10:
**Was hat Sie zur Teilnahme
am Programm motiviert?**
Seite 44

Abbildung 11:
**selbstorganisierte Arbeitszeit
während des Treffens**
©N. Renninger
Seite 45

Abbildung 12:
**Diskussionsrunde über
Gamificationansätze**
©N. Renninger
Seite 56



Das relevante
Museum