
Transformation des Museums- erlebnisses

Ein Toolkit

**COOPER
HEWITT
INTERACTION LAB**

Badisches
Landes

museum x
Museum

Erste Veröffentlichung der englischen Fassung März 2021
Von Cooper Hewitt, Smithsonian Design Museum, New York

Übersetzte und angepasste deutsche Fassung Januar 2022
Von Badisches Landesmuseum, Karlsruhe

Die deutsche Fassung steht unter der Lizenz CC-BY-SA 4.0

Herausgabe der englischen Fassung: Rachel Ginsberg,
Kayleigh Bryant-Greenwell, mit Unterstützung von Gayle Bennett

Graphische Gestaltung der englischen Fassung: Ann Sunwoo

Übersetzung, Anpassungen und Vorwort der deutschen Fassung:
Johannes Bernhardt, Christiane Lindner

Graphische Gestaltung der deutschen Fassung: Danica Schlosser

*Tools and Approaches for Transforming
Museum Experience ist mit Unterstützung
der Samuel H. Kress Foundation
realisiert worden:*

*Die deutsche Übersetzung ist entstanden
im Rahmen des Projekts Creative Museum
und wird gefördert von:*



Autor*innen

Shanita Brackett, Walmart Director for Visitor and Guest Services,
National Museum of African American History and Culture

Isabella Bruno, Exhibition/Experiential Designer,
National Museum of American History

Kayleigh Bryant-Greenwell, Head of Public Programs,
Smithsonian American Art Museum and Renwick Gallery

Alexandra Cunningham-Cameron, Curator of Contemporary Design and
Hintz Secretarial Scholar, Cooper Hewitt, Smithsonian Design Museum

Silvia Filippini-Fantoni, Deputy Director, Learning and Engagement,
Newark Museum of Art

Marie Foulston, Freelance Curator and Creative Director

Rachel Ginsberg, Interaction Lab Director,
Cooper Hewitt, Smithsonian Design Museum

Hannah Goodwin, Accessibility Consultant and Collaborator

Andrea Jones, Director of Education, Anacostia Community Museum

Adam Martin, Chief Digital Officer,
National Museum of African American History and Culture

Katherine Miller, Senior Visitor Experience Associate,
Cooper Hewitt, Smithsonian Design Museum

Liz Neely, Curator of Digital Experience, Georgia O’Keeffe Museum

Carolyn Royston, Chief Experience Officer, Cooper Hewitt,
Smithsonian Design Museum

Casey Scott-Songin, Senior Manager Data and Insight,
The National Gallery, London

Dr. Lauren Vargas, Independent Researcher and Consultant

Die Standpunkte repräsentieren die Perspektiven der Autor*innen,
ohne die diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Inhalt

- 5** **Vorwort**
Zur deutschen Ausgabe
Anpassungen
- 8** **Einführung**
Zur Entstehung des Toolkits
Kollektives Denken und Arbeiten
Verwendung des Toolkits
- 12** **Aufruf zum Handeln**
Ein Plädoyer für nachhaltige Transformation
Unsere Werte
Wer wir sind
- 29** **Werkzeuge für die Reflexion**
Fassung von Problemen und Potentialen mit Designfragen
Zentrale Designfragen und Arbeitsfelder
Designfragen als Werkzeuge der Transformation
- 39** **Werkzeuge für die Praxis**
Forschung und Entwicklung in der Museumspraxis
Ein transformativer Rahmen für die Museumsarbeit
Werkzeuge aus unserer transformativen Praxis
- 67** **Anhänge**
A. Literaturempfehlungen
B. Web-Ressourcen
C. Einstieg in die Barrierefreiheit
D. CHSDM-Richtlinie für die visuelle Beschreibung
E. Moderationswerkzeuge für die Transformation
des Museumserlebnisses

Vorwort

**Zur deutschen Ausgabe
Anpassungen**

Zur deutschen Ausgabe

Digitale Transformation braucht Austausch. Dies gilt sowohl für die Auseinandersetzung mit den Besucher*innen von Museen als auch mit Kolleg*innen aus anderen Häusern. Im internationalen Vergleich nehmen die Smithsonian Institution und das Cooper Hewitt Design Museum in dieser Hinsicht zweifellos eine Spitzenposition ein. Das Badische Landesmuseum hat daher schon vor einiger Zeit den Kontakt zu den amerikanischen Kolleg*innen aufgenommen und in der Weiterentwicklung der eigenen Digitalstrategie sehr vom Austausch profitiert. Daher lag es mehr als nahe, auch die „Tools and Approaches for Transforming Museum Experience“ ins Deutsche zu übertragen und für die hiesige Debatte besser zugänglich zu machen.

Im Zentrum des Toolkits steht der Begriff der *experience*, den wir als Erlebnis und in manchen Kontexten als Erfahrung wiedergeben. Während Museen im deutschsprachigen Raum noch immer mit der Verankerung des Digitalen in ihren traditionellen Strukturen beschäftigt sind und das Digitale oftmals „nur“ als Erweiterung des analogen Museums begriffen wird, zielt dieser Begriff auf eine holistische Betrachtung, die Unterscheidungen von digital und analog aufhebt. Zentral für diesen Ansatz sind umfassend angelegte *visitor journeys*, in denen digitale und analoge Angebote gleichberechtigt ineinander greifen. Im Cooper Hewitt und manchen anderen Museen im englischsprachigen Raum hat dies konsequent dazu geführt, dass das Jobprofil eines *Chief Experience Officers* eingeführt worden ist.

Viele im deutschsprachigen Raum laufende Veränderungsprozesse haben in den USA ein höheres Maß an Dringlichkeit. Zum einen hat die Covid-19-Pandemie die Thematik massiv verschärft, da Museen dort weit mehr von Eintrittsgeldern und privaten Zuwendungen abhängig sind; das immer wieder befürchtete Museumssterben ist in den USA keine herbeigeredete Dystopie. Zum anderen fiel die Covid-19-Pandemie zusammen mit den Verwerfungen der Trump-Ära und den Unruhen um die Tötung von George Floyd. Den hierzulande oftmals eher akademisch geführten Debatten über Macht, Kolonialismus und Rassismus verleiht dies ein beklemmendes und im Toolkit immer wieder spürbares Gewicht – tatsächlich geht es um nichts weniger als eine für das Überleben von Museen zwingende Transformation.

Auch sonst läuft der US-amerikanische und anglophone Diskurs über Museen in vielerlei Hinsicht anders als der deutschsprachige. So gehört es in den USA zu den unbedingten Standards, dass sich Museen klar und bündig zu Ihrer Vision, Mission und zentralen Werten äußern und kohärent danach ausrichten; im deutschen Kontext wird oftmals auf das Instrument des Leitbildes verwiesen, das in der Regel aber eher einen allgemeinen Hintergrund bildet und wenig Einfluss auf das tatsächliche Handeln hat. Im Toolkit nimmt

die Wertefrage einen zentralen Platz ein, auch Debatten über Inklusion und Barrierefreiheit werden teilweise mit anderen Konnotationen und einer stärker aktivistischen Stoßrichtung geführt. Diese Differenzeffekte können hilfreiche Anstöße zur Reflexion bieten, weswegen wir sie bewusst nicht geglättet haben; für die deutsche Fassung haben wir lediglich einige Anpassungen vorgenommen, die unten summarisch aufgeführt sind und bei Bedarf direkt mit der englischen Fassung verglichen werden können.

Die deutsche Fassung des Toolkits wäre ohne den intensiven Austausch mit den Kolleg*innen des Cooper Hewitt nicht möglich gewesen: Carolyn Royston hat uns seit der ersten Kontaktaufnahme an ihrem exzeptionellen Erfahrungsschatz teilhaben lassen und den Vorschlag einer Übersetzung von Anfang an enthusiastisch aufgenommen. Und dasselbe gilt auch für Rachel Ginsberg als Leiterin des *Interaction Lab* und *Spiritus Rector* des Toolkits sowie das gesamte Kollektiv der Autor*innen. Für die Offenheit und Konstruktivität in der Zusammenarbeit möchten wir uns herzlich bedanken und hoffen, dass die folgenden Seiten auch im deutschen Kontext Anstöße zur Transformation des Museumserlebnisses und zu mehr internationalem Austausch geben können!

Johannes Bernhardt
Christiane Lindner

Anpassungen

1. Die in der englischen „Introduction“ bereits angelegte Struktur in drei Abschnitte haben wir in Inhaltsverzeichnis und Gliederung explizit hervorgehoben.
2. Die Abschnitte der englischen Fassung „Call to Action“ und „Who We Are“ haben wir im Kapitel „Aufruf zum Handeln“ zusammengezogen, um eine bessere logische Abfolge und Stoffanordnung zu erreichen.
3. Die Binnenüberschriften im Kapitel „Werkzeuge für die Reflexion“ haben wir vereinheitlicht, um die Übersichtlichkeit zu verbessern.
4. Die Literaturempfehlungen in den Anhängen haben wir an deutsche Zitationsstile angepasst.
5. Verweise auf digitale Kollaborationsräume haben wir herausgenommen, im Abschnitt Barrierefreiheit (Seite 61f. der englischen Version) die Verweise auf lokale US-amerikanische Behörden gestrichen und durch einen Verweis auf den Deutschen Museumsbund ersetzt.

Einführung

Zur Entstehung des Toolkits

Kollektives Denken und Arbeiten

Verwendung des Toolkits

Zur Entstehung des Toolkits

Museen können lebendige Orte sein, die Wissen, Dialog, Kreativität, Geschichte und Lernen durch ihre Architekturen, Sammlungen, Programmgestaltungen und Organisationsstrukturen zum Ausdruck bringen. Eine kritische Betrachtung offenbart allerdings eine Vielzahl an Barrieren, die Museen daran hindern, relevante Teilnehmer unserer Communities zu werden. Oft liegt dies an überkommenen Ansätzen und systemischen Strukturen, die vorgeben, wie wir sammeln, ausstellen und unsere Organisationen finanzieren.

Die finanziellen und sozialen Auswirkungen des Coronavirus und die Auseinandersetzung mit rassistischer Ungerechtigkeit haben die Dringlichkeit für eine neue Auseinandersetzung verschärft, warum, wie und für wen Museen im 21. Jahrhundert überhaupt da sind. Für Museumsfachleute wirft diese fundamentale Frage gleich eine weitere auf: Wie können wir die Gestaltung von Museen so weiterentwickeln, dass sie die Vielfalt der zu erreichenden Communities besser widerspiegeln? Um dieses wichtige Thema anzugehen, hat das *Interaction Lab* des Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum zu einer Reihe von Workshops eingeladen. Teilgenommen haben fünfzehn Museumsfachleute, die grundlegende Arbeiten im Feld des Besuchererlebnisses geleistet haben und aus den Bereichen Kuratierung, Vermittlung, Besucherforschung, Programmgestaltung, Besucherengagement, Besucherservice, Ausstellungsdesign, Digitales und Barrierefreiheit stammen.

Dank der Unterstützung der *Samuel H. Kress Foundation* konnten die *Transforming Museum Experience* Workshops diese eng aufeinander bezogenen Arbeitsbereiche zusammenführen: um zu hinterfragen, wie Museen heute mit dem Publikum interagieren; um zu erforschen, wie wir diese Interaktion in Zukunft gestalten möchten; und um Ideen, Werkzeuge und Strategien zu teilen, die zum Schließen von Lücken in unseren jeweiligen Institutionen sowie im gesamten Sektor beitragen. Die Veranstaltungsreihe umfasste auch ein öffentliches Programm, um die Erkenntnisse aus unseren Gruppendiskussionen in einen breiteren Kontext zu stellen.

Der Inhalt dieses Toolkits ist aus den Diskussionen hervorgegangen, die während der Workshop-Sitzungen aufkamen, einige geplant und einige spontan. Es enthält Gedanken und Ideen dazu, warum die Transformation von Museumserlebnissen notwendig ist; es wirft Fragen auf, die Führungskräfte und Praktiker*innen dabei helfen sollen, transformative Museumserlebnisse zu gestalten; und es bietet Einblicke in Strategien, um diese Arbeit für unser Publikum und unsere Communities voranzutreiben, einschließlich nützlicher Werkzeuge und Ansätze aus unserer praktischen Arbeit.

Kollektives Denken und Arbeiten

Das *Interaction Lab* ist ein eingebettetes Forschungs- und Entwicklungsprogramm, das die Neugestaltung des Besuchererlebnisses des Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum über digitale, physische und menschliche Interaktionen hinweg vorantreibt. Seit dem Start im Herbst 2019 hat das Lab neue Ideen in die Arbeit des Museums eingebracht: durch interne Workshops und Strategieentwicklungen, eine öffentliche Programmreihe, die interaktives Design und Museumspraxis zusammenführt, sowie ein Auftragsprogramm, das die Design-Community als kreative Mitarbeiter*innen in die Gestaltung der nächsten Ausbaustufe des Cooper-Hewitt-Erlebnisses einbezieht. Die Arbeit des Labs wird von einem Ethos der Transparenz, der radikalen Zusammenarbeit, der Empathie für interne und externe Zielgruppen sowie des disziplinübergreifenden Denkens getragen.

Die Einladung von Externen zu dieser Arbeitsgruppe folgte den gleichen Werten. Wir wollten eine diverse Gruppe von Fachleuten aus allen Bereichen des Besuchererlebnisses einbeziehen, deren Arbeit interaktiv und partizipativ ist und die Normen des Museumssektors in Bezug auf Erlebnisse gezielt in Frage stellt.

Die Autor*innen trafen sich zu sechs viereinhalbstündigen Sitzungen von Ende Oktober bis Anfang Dezember 2020. Konzipiert und moderiert wurden die Sitzungen von Rachel Ginsberg, Direktorin des *Interaction Lab* am Cooper Hewitt, mit Unterstützung von Katherine Miller, die als *Senior Visitor Experience Associate* während der Covid-19-bedingten Schließung des Cooper Hewitt die Arbeit des *Interaction Lab* unterstützte. Während der Workshop-Sitzungen teilten wir die Zeit auf in leicht moderierte Diskussionen und Präsentationen aller Workshop-Teilnehmer*innen zu Werkzeugen aus unserer persönlichen Praxis. Der Spannungsbogen der Diskussionen war darauf ausgelegt, die Workshop-Teilnehmer*innen durch den Prozess des gegenseitigen Kennenlernens als Menschen und Fachleute zu führen und zugleich die Inhalte unserer Diskussionen kollaborativ in einem gemeinsamen Online-Raum zu dokumentieren. Obwohl wir das Toolkit von Anfang an als Ergebnis geplant hatten, wollten wir vermeiden, dass das Design unserer Sitzungen durch die Erwartungen an das Schreiben eingeschränkt wird.

Um den Blick unserer Erkundungen über unsere kleine Arbeitsgruppe hinaus zu erweitern, veranstaltete das *Interaction Lab* ein öffentliches Online-Programm, das sich auf einige der Fragen konzentrierte, die wir in unseren Workshops aufgeworfen hatten. Zu den Programmteilnehmer*innen gehörten Museumspraktiker*innen aus den USA und Großbritannien, die sich in Gesprächsrunden und Kleingruppen-Brainstormings mit der Frage beschäftigten: *Wie können wir das Museumserlebnis verändern?* Der weitere Austausch befasste sich mit spezifischen Fragen zur Rolle des Museums, zu den Rollen und Beziehungen

zum Publikum sowie zur Arbeitskultur im Museum. In diesem Programm entstandene Ideen haben die Entstehung dieses Toolkits beeinflusst, wurden aber bewusst nicht in den Inhalt integriert, um die Urheber*innen- und Autor*innenschaft der Ideen transparent zu halten.

Während des kollektiven Prozesses mit mehreren Workshops war eines der primären Ziele, Methoden, Potentiale und Herausforderungen der Zusammenarbeit in einer internationalen, institutionenübergreifenden und transdisziplinären Gruppe zu erkunden. Alle Entscheidungen über den Inhalt, die Struktur und die Verbreitung dieses Toolkits wurden kollektiv getroffen. Das Dokument ist das Ergebnis gemeinschaftlicher Entscheidungsfindung, kollaborativen Schreibens und der Bearbeitung durch die gesamte Gruppe.

Verwendung des Toolkits

Dieses Toolkit ist die Synthese aus spezifischen und kollektiven Werten unserer Autor*innen. Es ist eine Einladung, die bewusst unvollständig ist. Sie, die Leser*innen, sind ein notwendiger Teil des Ganzen. Wir laden Sie ein, die hier versammelten Ideen zu nutzen, um Ihre Bedürfnisse und die spezifischen Bedürfnisse Ihrer Organisationen zu erfüllen, hoffentlich auf unerwartete Weise. Dieses Toolkit enthält ebenso viele Fragen und Provokationen wie Werkzeuge und Strategien. Die Auswahl fußt auf der Vorstellung, dass das Hinterfragen von Normen und das Beginnen von Gesprächen wesentliche Schritte auf dem Weg zu Veränderungen sind. Es ist und soll ein lebendiges Dokument sein.

Dieses Toolkit ist in drei inhaltliche Hauptabschnitte gegliedert: Einen Aufruf zum Handeln, Werkzeuge für die Reflexion und Werkzeuge für die Praxis.

Im Abschnitt „Aufruf zum Handeln“ beginnen wir mit der Erklärung gemeinsamer Werte und den individuellen Standpunkten der Autor*innen, wie und warum sich Museumserlebnisse verändern sollten. Im Abschnitt „Werkzeuge für die Reflexion“ stellen wir dann Designfragen vor, die zur Reflexion verschiedener Bereiche der Museumspraxis anregen sollen, sowie Einordnungen, was Designfragen sind und wie sie eingesetzt werden können. Schließlich werden im Abschnitt „Werkzeuge für die Praxis“ eine Reihe von Strategien vorgestellt, die für Praktiker*innen und Führungskräfte nützlich sind, um das Verhältnis zwischen unserer Arbeitskultur und unseren kreativen Produkten neu zu gestalten. Am Ende stehen Anhänge zu zusätzlichen Ressourcen, auch im gesamten Text finden sich Referenzen und Hinweise zu weiterführenden Einblicken.

Aufruf zum Handeln

**Ein Plädoyer für
nachhaltige Transformation**

Unsere Werte

Wer wir sind

Ein Plädoyer für nachhaltige Transformation

Schon vor den turbulenten Ereignissen des Jahres 2020 stand die Museums- welt vor einer grundlegenden Neuausrichtung. Aufgrund sich wandelnder Trends im Kulturkonsum, dem Aufstieg der *experience economy* und der zunehmenden Abhängigkeit von philanthropischen Großspenden konkurrieren Museen mit Galerien, Kunsthallen, digitalen und virtuellen Erlebnissen, Messen, erlebnisorientierten Pop-Ups und sogar dauerhaften Attraktionen, die Museumsansätze als Design-Taktik nutzen – man denke etwa an das *Museum of Ice Cream*.

Die sich schnell verändernden Rahmenbedingungen des letzten Jahres haben das Gefühl von Sicherheit und Vertrautheit tief gestört, das durch die Produktion und Reproduktion von konventionellen Museumserlebnissen vermittelt wird. Sie haben aber noch nicht zur selbstkritischen Auseinandersetzung geführt, die Museen brauchen, um aus den hierarchischen und durch Konventionen gestützten Paradigmen auszubrechen. Wie können wir verbreitete Vorstellungen hinterfragen, dass Fachwissen in den Händen von Museumsfachleuten liegt, das Publikum nur von uns lernen soll und nicht genau umgekehrt? Währenddessen erlebt der Sektor weiter massive Turbulenzen, das Überleben von Tausenden Museen steht zur Disposition, während andere mit dramatischen Budgetkürzungen rechnen und die Mitarbeiter*innen im direkten Publikumskontakt darauf warten, dass der Wandel bei der Führungsspitze beginnt und sich nach unten durchsetzt.

Unserer Ansicht nach bedeutet die Transformation des Museumserlebnisses eine Umgestaltung der Art und Weise, wie das Museum Beziehungen zu Mitarbeiter*innen, Zielgruppen und Communities aufbaut und mit ihnen interagiert. Zugleich hat die Veränderung der Art und Weise, wie Menschen das Museum erleben, das Potenzial, das Museum selbst von Grund auf zu verändern.

Unsere Werte

Als Kollektiv von Museumsmitarbeiter*innen und -denker*innen, die unterschiedliche Perspektiven und Anliegen mitbringen, mit unterschiedlichen Methoden arbeiten und unterschiedlichen Institutionen und Arbeitsfeldern angehören, halten wir es für unerlässlich, dieses Toolkit mit einer Erklärung gemeinsamer Werte zu beginnen. Die folgenden acht Statements bieten eine klare und transparente Erklärung unserer Position zu Aufgabe und Zweck von Museen sowie den anstehenden internen Veränderungsprozessen. Im gesamten Toolkit beziehen und berufen wir uns immer wieder auf diese Werte. Wir möchten Sie ermutigen, die Fülle an Möglichkeiten zu erkunden, die sich daraus für Sie ergeben.

1. MUSEEN KÖNNEN UND MÜSSEN SICH VERÄNDERN.

Getrieben von ausgrenzenden, elitären Historien und Finanzierungsmodellen, die den Erhalt des *status quo* begünstigen, gibt es eine berechtigte Debatte darüber, ob Museen an sich und unwiderruflich fehlerhafte Institutionen sind. Für die Zwecke dieses Toolkits vertreten wir die Auffassung, dass Museen sich bemühen sollten, ihre systematische Ausgrenzung durch kritische Prüfung sowie umgehende und umfassende Maßnahmen zu überwinden.

2. MENSCHEN, NICHT OBJEKTE, SIND DIE ESSENZ VON MUSEEN.

Sammelnde Museen erfüllen seit langem die wichtige Aufgabe, Objekte in Sammlungen und Ausstellungen zu erhalten und zu erforschen. Aber in welchen Beziehungen stehen diese Objekte zu Menschen in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft? Mitarbeiter*innen und Besucher*innen liefern den entscheidenden Kontext zu diesen Objekten und Kunstwerken. Starre und formelhafte Ansätze zur Museumsarbeit überbewerten oftmals die Objekte und arbeiten mit sehr engen Definitionen von „Forschung“ und „Wissenschaft“, wodurch das Potenzial des Museums als Ort der Innovation, der Inspiration, des Spiels und des gesellschaftlichen Engagements jenseits einer sehr konventionellen Museumserfahrung eingeschränkt wird. Museen und ihre Sammlungen gewinnen dann an Wert, wenn sie Besucher*innen und Nicht-Besucher*innen aus der lokalen Community gleichermaßen einbeziehen.

Anstatt zu fragen: „Wie bekommen wir mehr Menschen dazu, unsere Sammlungen zu sehen?“, sollten wir fragen:

- *Warum* haben wir Besucher*innen?
- *Wie* sollten wir die Beziehungen zu unseren Besucher*innen pflegen?
- Was ist unsere *Verantwortung* gegenüber Nicht-Besucher*innen in unserer Umgebung und darüber hinaus?

3. MUSEEN BRAUCHEN RADIKALE FÜHRUNG.

Mit „radikal“ meinen wir eine Führung, die offen für Ansätze ist, die mit dem *status quo* der Museumspraxis brechen. Jahrzehntlang haben Museen damit gekämpft, die Notwendigkeit von Veränderung als Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen zu erkennen und zu akzeptieren. Nun sehen sich Museen dem Risiko der sozialen und kulturellen Bedeutungslosigkeit jenseits ihres (schwindenden) Stammpublikums ausgesetzt.

Radikale Führung bedeutet, die Notwendigkeit zu verinnerlichen, Raum für verschiedene Arten von Ansätzen und Expertisen zu schaffen, nicht nur auf der Ebene der Direktion, sondern auch im Vorstand und auf der gesamten Führungsebene – das Tempo der Veränderung zu beschleunigen, um zeitnah reagieren zu können, aber ganz flexibel anzuerkennen, dass Entscheidungen von heute vielleicht auch morgen noch Aufmerksamkeit erfordern. Das kann bedeuten, traditionelle Ansätze zur Einbindung des Publikums zu überdenken. Das kann bedeuten, Sammlungen neu zu bewerten und offen für die Deakzessionierung einiger Werke zu sein, um Platz für andere zu schaffen und somit das Erzählen anderer Geschichten zu ermöglichen. Und es kann bedeuten, die Rolle von Museumsvorständen neu zu definieren, damit sie ihre Institutionen besser in ihrer Weiterentwicklung unterstützen können.

4. MUSEEN SIND UNVOLLSTÄNDIG, UND DAS IST AUCH GUT SO!

Wenn sich die Bedürfnisse von Besucher*innen und Nicht-Besucher*innen verändern, sollten sich auch die Prioritäten von Museen ändern. Anstatt in Stein gemeißelte Antworten und Informationen zu bieten, haben wir tatsächlich die Möglichkeit, Fragen anzuregen, Raum für Neugier zu bieten und die genaue Untersuchung komplexer Themen und Ideen zu fördern. Museen sind ein sich ständig weiterentwickelndes Erlebnis von Beziehungen. Auch wenn Museen nicht das Ergebnis aller individuellen Erlebnisse kontrollieren können, können wir kontinuierlich und wie in jeder gesunden Beziehung auf gemeinsamem Vertrauen und Werten aufbauen und Raum für sinnvolle Beiträge von außen schaffen. Das ständige Streben nach absoluter Perfektion und das gleichzeitige Ausschließen einer Vielzahl an Erzählungen und Ideen ist symptomatisch für eine Kultur, die unsere Fähigkeit zum Forschen jenseits

von kanonischen Sichtweisen einschränkt und allzu oft weiß, westlich und patriarchalisch ist.

5. MUSEEN SIND DEN COMMUNITIES RECHENSCHAFTSPFLICHTIG.

Museen genießen nach wie vor ein hohes Maß an Vertrauen in der Öffentlichkeit und haben einen öffentlichen Auftrag, der alle Ebenen unserer Arbeit gegenüber unseren Communities rechenschaftspflichtig macht. Daher müssen wir starke Beziehungen zu den Communities aufbauen, die auf der Anerkennung von und der authentischen Reaktion auf Herausforderungen in diesen Communities basieren. Dies gilt unabhängig davon, ob diese Herausforderungen von der Institution verursacht oder verschärft wurden oder eben nicht.

Da Museen im öffentlichen Raum agieren und einen Beitrag zur historischen und zeitgenössischen Überlieferung leisten, stehen sie in einer engen Beziehung zu Menschen, einige davon Besucher*innen, andere nicht. Aber als Institutionen mit öffentlichem Auftrag ist es die Pflicht von Museen, allen Bürger*innen gleiche und faire Behandlung zu garantieren.

Es ist natürlich nicht möglich, alles für jeden zu sein. Aber Museen können besser auf die Bedürfnisse von mehr Menschen eingehen, Relevanz für das Zeitgeschehen von der lokalen bis zur globalen Ebene schaffen und über die Pflege von Beziehungen zu Wohltäter*innen und nur den enthusiastischsten Besucher*innen hinausgehen.

6. MUSEEN MÜSSEN UNSERE PROBLEMATISCHEN GESCHICHTE(N) UND BEZIEHUNGEN ZUR MACHT ANSPRECHEN UND REVIDIEREN.

Indem Museen die Erzählungen privilegierter, elitärer, weißer, männlicher, physisch gesunder, kapitalistischer und vorwiegend westlicher Kulturen auf Kosten von Marginalisierten hervorgehoben haben, haben sie historisch als Werkzeug weißer Vorherrschaft gedient.¹ Dieses Erbe der Aufrechterhaltung

¹ Wenn wir von „weißer Vorherrschaft“ sprechen, beziehen wir uns auf die umfassendere Definition des Begriffs durch die Rechtswissenschaftlerin Frances Lee Ansley: ein politisches, wirtschaftliches und kulturelles System, in dem Weiße in überwältigender Weise Macht und materielle Ressourcen kontrollieren, bewusste und unbewusste Vorstellungen von weißer Überlegenheit und Anspruch weit verbreitet sind und die Beziehungen zwischen weißer Dominanz und nicht-weißer Unterordnung in einem breiten Spektrum von Institutionen und sozialen Umfeldern täglich neu wiedergegeben/reproduziert werden.

von Systemen der Unterdrückung und Ungleichheit führt dazu, dass die meisten Museen auch heute noch so funktionieren. Wir erkennen an, dass nicht jede*r Museumsmitarbeiter*in und -leiter*in vorsätzlich schädliche Systeme wie diese fördert. Aber solange wir im Rahmen dieses von uns übernommenen Erbes arbeiten, richten wir weiter Schaden an, ob nun vorsätzlich oder nicht.

Unsere institutionellen Hierarchien, Personalzusammensetzungen und Definitionen von Expertise bedürfen ebenso sehr einer gleichstellungsorientierten Transformation wie unsere homogenen Sammlungen, unsere elitären und monokulturellen Vermittlungsstrategien, unsere vorwiegend weißen Räume und unsere imperialen Historien. Harsche Machtungleichgewichte haben bis heute jeden Aspekt der Museumsarbeit bestimmt, und damit muss aufgeräumt werden. Die Zeit ist reif, unsere Beziehungen zur Macht, die wir selbst ausüben, und zu den Systemen, die wir durch unsere Arbeit stärken, neu zu bewerten und zu transformieren.

7. MUSEEN MÜSSEN DIE VERANTWORTUNG DAFÜR ÜBERNEHMEN, ALLE ASPEKTE DES ERLEBNISSES BARRIEREFREI UND INKLUSIV ZU GESTALTEN.

Durchdenkt man die Beziehung zwischen Community und Museum und geht von einem möglichst weiten Spektrum unterschiedlicher Menschen unter den Mitarbeiter*innen, Besucher*innen und Nicht-Besucher*innen aus, haben Museen das Potenzial, eine Grundlage für das Einbeziehen von allen zu schaffen. Ein durchdachtes Vorgehen von der Information vor dem Besuch über den Eintritt ins Museum bis zu seinem Verlassen bedeutet, Barrieren zu identifizieren und zu beseitigen, die die Fähigkeit oder Möglichkeit zur Partizipation, zur Interaktion und zum Vergnügen behindern. Diese Barrieren können physischer, kommunikativer, wirtschaftlicher, technologischer oder haltungsbedingter Natur sein und/oder auf andere Arten mangelnder Flexibilität zurückzuführen sein.

Verfolgt man ein vollständig zugängliches und inklusives Museum, reichen die Implikationen für die Führung von der Verlagerung von Finanzierungsmodellen und Budgetverteilungen bis hin zur Erprobung neuer Ansätze für die Entscheidungsfindung und Kontrolle. Angesichts der großen Vielfalt von Menschen führt ein stärker kollaborativer Ansatz der Entscheidungsfindung auf den höchsten Ebenen wahrscheinlich schneller zu einem inklusiveren und die Community repräsentierenden Szenario. Um diese Transformation von oben nach unten zu erreichen, müssen sich Museumsvorstände von Reichtum und Macht als maßgeblichen Bezugsgrößen verabschieden und rollenbasierte Hierarchien innerhalb der Organisation abgebaut werden.

8. MUSEEN SOLLTEN RELEVANT SEIN.

Museen sollten für das gegenwärtige Leben relevant sein, indem sie einen Kontext für aktuelle Ereignisse und die Erfahrungen ihrer Communities und Stakeholder bieten, im gleichen Maße wie sie für historische, künstlerische und wissenschaftliche Ereignisse relevant sind. In den letzten Jahren haben Museen allerdings kollektiv gezeigt, dass sie sich schwer damit tun, sozio-kulturelle Relevanz als Gesichtspunkt zu begreifen. Museen und die Sammlungen selbst existieren dank einer oft uneingestanden, sozioökonomisch privilegierten Position, was die Museen potentiell auf eine Krise zusteuern lässt.

Als Institutionen und Sammlungen mit öffentlichem Auftrag dürfen Museen nicht an der gegenwärtigen Erfahrung vorbeigieren. Vielmehr sollten sie lebendige und aktive Beitragende zu unterschiedlichen Erzählungen sein, die Verbindungen zwischen der Vergangenheit, der Gegenwart und einem Panorama möglicher Zukünfte herstellen.

WIR LADEN SIE EIN, SICH UNS ANZUSCHLIESSEN!

Diese zur Veränderung aufrufenden Statements sind als herzliche und offene Einladung gedacht, die unendlichen Gestaltungsmöglichkeiten zu erkunden, die Museen bieten. Wir denken, dass Museen großartig sind, und gehen jede Wette ein, dass Sie das auch so sehen. Museen können zur gleichen Zeit großartig sein und sich auch verändern müssen. Großartige Dinge werden oft dank der Arbeit von engagierten Communities großartig, deren Mitglieder offene und ehrliche Gespräche darüber führen, was wir besser oder anders machen können.

Wir möchten Museen dabei helfen, ihre Werte sowohl in der Praxis als auch in Statements umzusetzen. Wir verpflichten uns zu kontinuierlicher und nachhaltiger Veränderung als notwendigem Prozess zur Schaffung von Gleichberechtigung und Relevanz. Wir ermutigen Museumsleiter*innen und -praktiker*innen, die Veränderung als notwendigen Bestandteil von Wachstum und Fortschritt anzunehmen.

Wer wir sind

Im Folgenden finden Sie die individuellen Standpunkte der einzelnen Workshop-Teilnehmer*innen zur Frage: Wie und warum sollten sich Ihrer Meinung nach Museumserlebnisse verändern?

SHANITA BRACKETT

Museumserlebnisse sollten jede*n dazu inspirieren, das Museum mit der Neugier und dem Wunsch zu verlassen, mehr zu lernen und mit anderen zu teilen. Museen sollten inklusive Hilfsmittel anbieten, die dies leicht ermöglichen. Museen konzentrieren sich auf das Geschichtenerzählen, sollten sich aber im Klaren sein, dass sich ein Teil der Geschichte erst in ihrem Publikum und dessen persönlichen Erfahrungen entfaltet. Wenn eine Person ein Objekt betrachtet, sich mit einem interaktiven Format beschäftigt oder an einem Programm teilnimmt, sollte sie eine neue Perspektive gewinnen und die Perspektiven anderer unbedingt akzeptieren. Gespräche, Inhalte und Daten, die durch künstliche Intelligenz unterstützt werden, sind die Schlüsselkomponenten, um dieses umfassende Erlebnis zu verwirklichen. Museen sind dabei die Verantwortung tragende Partei. Das bedeutet, dass Museen ihr Personal, ihr Budget, ihre Planung und ihre Programmgestaltung darauf ausrichten müssen, diese Art von Gesprächen zu ermöglichen und Zugang zu entsprechenden Inhalten und Daten zu bieten.

Museen müssen ihren Fokus darauf verlagern, die Bedürfnisse ihrer diversen Zielgruppen zu verstehen und zu erfüllen, gleichgültig ob persönlich oder virtuell, und sie müssen akzeptieren, dass sich die Bedürfnisse und Erwartungen des Publikums mit der Zeit ändern. Daher ist auch Agilität ein wichtiger Faktor. Dieser neue Ansatz erfordert Flexibilität, Unterstützung und die Akzeptanz, dass neue Ideen und Raum für Kreativität genauso wichtig sind wie bewährte Prozesse und wissenschaftliche Forschung.

ISABELLA BRUNO

Im vergangenen Jahr habe ich einige sagen hören: „Das ist nicht Amerika.“ Ist denen klar, dass diese Rhetorik uns blind macht für Amerika, wie es ist und wie es sich verändern muss? Wie oft haben wir im Museumsbereich gesagt: „Das ist kein Museum“ oder „Das ist nicht, was wir tun“? Museen sind Orte des Schmerzes und des Traumas, sie enthalten den Verlust und die Trauer von Vorfahren, Menschen und anderen Lebewesen. Was wäre, wenn Museen zu Orten der Heilung und Genesung würden? Museen müssen der Wahrheit, Versöhnung, Gerechtigkeit und Heilung Priorität einräumen. Man stelle sich vor, wir würden dies erreichen, indem wir unsere Angebote mit Blick auf

Affekte und Verhalten gestalten. Was wäre, wenn wir Ausstellungen für die reine Freude entwerfen würden? Was wäre, wenn wir an der Seite unserer Community trauern? Was wäre, wenn wir Freiwilligenarbeit und Spenden für die kollektive Resilienz in den Mittelpunkt stellen? Was wäre, wenn wir auf die Heilung zuzugingen, anstatt sie zu fürchten, uns abzuwenden und sie anderen Organisationen und Menschen zu überlassen?

Museen verbinden uns auch mit der Zukunft. Wenn wir uns mit unseren Vorgänger*innen beschäftigen, sind wir näher an unserem Einfluss auf die Zukunft – die unsere gemeinsame Zukunft ist. Was wäre, wenn ein Museumserlebnis immer mit einbeziehen würde, wie sich menschliche Entscheidungen auf künftige Generationen auswirken? Wenn es durch Sinnggebung und eine Vielfalt an Möglichkeiten zum Aufbau von Zukunftskompetenzen beitragen würde? Das gegenwärtige Leben ist komplex – und wird immer komplexer. Museen haben die Möglichkeit, sich auf die Komplexität einzulassen, gegenseitige Abhängigkeiten zu vermitteln und die Menschheit an mehr als nur die menschlichen Perspektiven zu erinnern.

TL;DR. Warum müssen sich Museumserlebnisse ändern? Und was, wenn sie das nicht tun? Die Antwort brauche ich Ihnen nicht zu geben; wir wissen bereits, wohin veraltete, überholte Technologien führen.

KAYLEIGH BRYANT-GREENWELL

Warum müssen wir die Museumserfahrung verändern? Weil Museen selbst ein veraltetes, koloniales Konzept sind, das die Normen der weißen Vorherrschaft aufrechterhält, die dem Publikum Schaden zufügen. Es ist unser kultureller Auftrag, neue Wege zu finden, um das Publikum einzubeziehen, Räume für kritisches Denken zu sein und flexible Strukturen zu entwickeln, die sich weiterentwickeln und relevant bleiben können.

ALEXANDRA CUNNINGHAM-CAMERON

Museen sollten darum kämpfen, durch ständige Innovation und Evaluierung für ihre Communities von Nutzen zu sein. Museen sollten eher Ideen „entzünden“ als zu übermitteln, indem sie ihre Programme mit der Absicht anlegen, einen Ausgangs- und nicht einen Schlusspunkt zu schaffen. Der Begriff der Expertise in Museen muss sich über die Wissenschaft hinaus auf den Bereich der gelebten Erfahrung ausweiten. Museumserlebnisse könnten informell und ungenau werden und Widerstand, Überraschung, Verletzlichkeit und Spannung zulassen, um den Druck zu mindern, nur die Schritte einer einstudierten Begegnung mit Kultur nachzuvollziehen.

SILVIA FILIPPINI FANTONI

Museen sind das Produkt einer elitären, patriarchalischen und kolonialen Gesellschaft, und als solche weisen viele von ihnen diese Charakteristika auch heute noch in ihrer Arbeitsweise auf (z.B. mangelnde Diversität, weiße, eurozentrische und monolithische Perspektiven, Objektzentriertheit, akademischer Fokus, unbezahltes und unterbezahltes Personal, ein stark von Spenden abhängiges Einnahmemodell). Diese Ansätze sind veraltet, nicht mehr zeitgemäß und in einigen Fällen unentschuldigbar. Um relevanter zu werden, vor allem für jüngere Generationen, und um den derzeitigen finanziellen Abschwung zu überleben, müssen sich Museen verändern.

Sie sollten:

- in erster Linie auf Menschen und ihre Geschichten fokussieren und weniger auf Objekte;
- darauf abzielen, einprägsame Erlebnisse zu schaffen, anstatt sich auf das Lernen von Fakten zu konzentrieren;
- stärker Community-getrieben und weniger akademisch sein;
- ihre Communities besser widerspiegeln;
- und ihre Mitarbeiter*innen mit Empathie und Respekt behandeln.

MARIE FOULSTON

Mein Weg ins Kuratieren war nicht traditionell. Meine Interessen gelten Videospiele, und meine Praxis begann damit, Parties zu veranstalten, um unabhängige Videospiele zu präsentieren – lärmende und spielerische Veranstaltungen, die irgendwo zwischen einer Clubnacht und einer Spielhalle changierten. Die Arbeit, die ich in Angriff nahm, und die kreativen Communities, von denen ich mich inspirieren ließ, waren nicht die Dinge, die nach meiner Ansicht in die Definition des Wortes „Museum“ passten.

Selbst heute, Jahre später, mit der Position *V&A Curator of Videogames* in meinem Lebenslauf, fühle ich mich noch immer wie eine Außenseiterin, unsicher, ob Museen Räume sind, in denen ich oder meine Praxis „sein dürfen“. Ich habe das Gefühl, dass die Verantwortung zur Veränderung oder Anpassung bei mir liegt, um mich willkommen zu fühlen.

Ich weiß, dass ich mit diesem Gefühl nicht allein bin. Ich weiß auch, dass diese Gefühle ihre Wurzeln in den Grundlagen vieler Institutionen haben. Stätten, die den Anspruch hatten, Kultur und Lernen als „zivilisierenden“ Einfluss auf eine Bevölkerung auszustellen. Ein einseitiger Weg der Transformation,

verwoben mit kolonialen, patriarchalischen und klassistischen Werten. Ein Monolog, keine Konversation.

Ich weiß nicht, ob das traditionelle Konzept eines „Museums“, dessen Werte, Ansätze und Hierarchien auf Fundamenten wie diesen aufgebaut sind, jemals wirklich frei davon sein kann. Aber ich weiß, dass es viele inspirierende Menschen gibt, die in diesem Bereich arbeiten und denen das Potenzial sehr am Herzen liegt, radikal andere öffentliche Räume zu schaffen, die begeistern und inspirieren können. Räume, in denen wir die Welt um uns herum verstehen und kritisieren können; Räume, in denen Menschen und Communities ihre Arbeit und Ideen teilen können; Räume, in denen diese Werte mehr sind als nur Worte, sondern Taten und gelebte Praxis.

Letztendlich glaube ich, dass sich Museen im gemeinschaftlichen Wirken solcher Menschen transformieren müssen. Wenn nicht, dann müssen die Ressourcen, der Wert und das Vertrauen, das wir in solche Institutionen setzen, neu verteilt werden, um uns stattdessen zu ermöglichen, gemeinsam etwas Neues aufzubauen.

RACHEL GINSBERG

Während meiner Kindheit hatte ich das große Glück, dass meine persönlichen Erwartungen an Museumserlebnisse durch hochgradig interaktive und unkonventionelle Museen neben weltberühmten und traditionellen Institutionen geprägt wurden. Ich wuchs in einer privilegierten Gegend außerhalb Philadelphias auf, mit regelmäßigen Schul- und Familienausflügen zum Philadelphia Art Museum, dem Franklin Institute, dem Please Touch Museum und sogar einem medizinischen Museum – dem Mutter Museum am College of Physicians.

Ich glaube, dass Museumserlebnisse dynamischer sein sollten als sie es derzeit sind. Momentan sind die meisten Museen darauf ausgelegt, dass Menschen mit den Augen sehen und lesen, während sie sich durch Räume voller Dinge bewegen. Mir persönlich fällt es schwer, in einer solchen Umgebung nur durch Lesen viel Material aufzunehmen. Meine Aufmerksamkeitsspanne ist nicht sonderlich gut, weswegen sich das Setzen von Zielen für Museumsbesuche oft überfordernd anfühlt; bei mir bleibt dann das Gefühl zurück, ich hätte mehr tun/sehen/lernen/aufnehmen können oder sollen. Daher ist mein typischer Museumsbesuch entweder auf eine einzelne Ausstellung oder auf einen dérive-ähnlichen Spaziergang ausgerichtet – d.h. auf ein möglichst einfaches Ziel oder auf gar kein Ziel. Mein Wunsch, bei den Besucher*innen nicht das gleiche Gefühl der Überforderung aufkommen zu lassen, hat zu den folgenden Prinzipien geführt.

- Multimodalität sollte die Regel sein.
- Vermittlung geschieht durch Erlebnis, nicht nur durch Inhalte.
- Kanäle und Umgebungen sollten für das genutzt werden, wofür sie gut sind (z.B. ist das Digitale endlos und das Physische begrenzt).
- Den Menschen/Besucher*innen sollten Möglichkeiten geboten werden, sich zu vernetzen und voneinander zu lernen.
- Der Input des Publikums sollte eine größere Rolle bei der Erstellung und Planung von Ausstellungen und Programmen spielen.
- Interaktionen sollten über verschiedene Kanäle, Umgebungen und Geografien verteilt sein.
- Inhalte und Erlebnisse sollten kostenlos oder *freemium* sein; jeder sollte sich engagieren können, ohne zu bezahlen.
- Wir sollten darüber sprechen, warum Objekte wichtig sind, nicht nur darüber, was sie sind und wer sie gemacht hat.
- Wir müssen die Produktion von Bedeutung priorisieren, unterstützt durch Erlebnis- und Lernziele.
- Kein Erlebnisdesign mehr als Ergebnis reiner Nachlässigkeit.

HANNAH GOODWIN

Ich glaube, dass sich Museen verändern müssen, um offen und einladend für alle zu sein und ihrem Potenzial als öffentliche Räume gerecht zu werden. Museen hatten und haben eine große Bedeutung bei der Entscheidung darüber, was als wichtig wahrgenommen wird. Indem sie entscheiden, was gezeigt wird, wie es präsentiert wird, wer es erleben darf und wie es erlebt wird, haben Institutionen Einfluss über ihre Mauern hinaus. Eine zu enge Sichtweise schafft Barrieren und schränkt die Verbindungen zur Community, die Flexibilität und die Auswahl ein. Barrieren jeder Art müssen identifiziert und beseitigt werden, damit alle so teilnehmen können, wie sie möchten.

Um sich wirklich zu transformieren, müssen Museen die Menschen – das ganze Spektrum der Menschen – in den Mittelpunkt ihres Tuns stellen. Menschen würden dann das Zentrum bilden und nicht Objekte oder Sammlungen. Ohne Objekte oder Sammlungen in irgendeiner Weise zu schmälern, glaube ich, dass dies mehr Relevanz, Einsicht und Diskussion mit sich bringen und dabei helfen würde, eine Verbundenheit zu entwickeln, die zutiefst bedeutsam wäre. Um dieses Ziel zu erreichen, sind Flexibilität, Zuhören, Kreativität, multisensorisches Engagement und die Abkehr von hierarchischen Personalmodellen erforderlich. Es wird nötig sein, über den Tellerrand zu schauen,

möglicherweise neue Definitionen von Erfolg aufzustellen und Risiken einzugehen.

Selbstevaluation, Weiterbildung und gute Arbeitsbedingungen werden notwendig sein, um voranzukommen. Unverzichtbare Mitarbeiter*innen – also diejenigen, die für das Funktionieren des Ortes und den Empfang der Besucher*innen sorgen – sollten gewürdigt werden und Verantwortlichkeiten erhalten, die ihnen ein Engagement auf allen Ebenen erlauben. Das Personal im gesamten Museum sollte die Communities der Umgebung repräsentieren, um eine große Vielfalt an Mitarbeiter*innen zu ermöglichen, deren individuelle Lebenserfahrungen als Bereicherung angesehen werden. Bei allen Aspekten der Museumsarbeit sollte die Zugänglichkeit als integraler und nicht verhandelbarer Bestandteil des Erlebnisses berücksichtigt werden.

Ich denke, wir brauchen Systemänderungen, eine kollaborative Führung und mehr Flexibilität in der Art und Weise, wie Menschen mit Museen interagieren und an Programmen teilnehmen.

ANDREA JONES

Die Museumswelt hat einen kritischen Moment erreicht. Ändern oder Sterben. Wir müssen:

WENIGER elitär,

WENIGER akademisch,

MEHR inklusiv,

MEHR erlebnisorientiert sein und

MEHR auf die tatsächlichen Bedürfnisse unseres Publikums eingehen.

Das Spiel ist aus. Die Leute (auch Nicht-Museumsleute) haben bemerkt, wie kolonial unsere Sammlungen sind, wie weiß unsere Vorstände sind, wie abhängig wir von alten Vorgehensweisen sind.

Die Zeit während der Pandemie hat mich in meiner Entschlossenheit bestärkt, mich von jeder Arbeit abzuwenden, die keinen Wandel in diesem Feld bewirkt.

ADAM MARTIN

Museen, die einen kontinuierlichen Mehrwert für ihre Communities schaffen möchten, müssen sich verändern, um sich von der zunehmenden Konkurrenz abzuheben. Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Besucher*innen, um endliche Ressourcen des öffentlichen und privaten Sektors und um Relevanz in einer Welt, in der die Nachfrage nach Innovation ständig steigt. Transformation ist notwendig, weil die Gegenwart sofortiges Handeln und eine radikalere Antwort erfordert. Eine Antwort auf die Erwartungen, wie wir mit unseren Communities und in ihrem Dienst arbeiten. Eine Antwort auf die Forderung, vielfältigere, gerechtere und inklusivere Räume zu schaffen, die unsere gemeinsame Geschichte widerspiegeln und unsere einzigartigen Erfahrungen hervorheben.

Museen, die in der Lage sind, sich zu transformieren, werden sich weiterhin zu einem kontinuierlichen Evolutionsprozess verpflichten müssen und auf die Veränderungen und Herausforderungen reagieren, die jeder Transformation folgen.

Wie sich Museen in der momentanen Situation transformieren, ist eine Frage, die jede*r in diesem Feld Arbeitende berücksichtigen muss; es gibt kein Patentrezept. Auch wenn es unter Fachleuten ein gemeinsames Gefühl dafür gibt, was Museen sein können und sollten, erfordert der Weg zu einer erfolgreichen Transformation Introspektion und Outreach, die für jede Institution und jede*n Einzelne*n spezifisch sind. Beginnen Sie mit dem Blick nach innen und beziehen Sie dann (schnell) neue Perspektiven außerhalb Ihrer Institution ein. Laden Sie die Menschen in Ihrer Community ein, das Gleiche zu tun. Wenden Sie sich immer weiter nach außen; wenn Sie sich mit den geteilten Perspektiven und Erfahrungen „unwohl“ fühlen, gehen Sie noch weiter. Während Sie die Perspektiven, mit denen Sie sich auseinandersetzen, erweitern und vertiefen, sollten Sie Wege finden, um alle, die Sie auf Ihrem Weg unterstützen, gut zu entlohnen.

KATHERINE MILLER

Es gibt diesen unterschweligen Mythos, dass Museen für alle da sind! Diese Ideologie wird problematisch, wenn Institutionen versuchen, ihr „Publikum“ zu definieren. Wer besucht sie am häufigsten? Wer gibt das meiste Geld? Das Geschäftsmodell von Museen ist seit jeher auf die Elite ausgerichtet, was zu systembedingten Annahmen und Erwartungen an das „Hauptpublikum“ führt. Das „Hauptpublikum“ sollte wissen, wie man sich in Galerien still und passiv bewegt. Das „Hauptpublikum“ sollte in der Lage sein, die großzügigen Spenden von Konzernen, Millionären und Milliardären zu erkennen und zu würdigen. Wie können Museumsmitarbeiter*innen erwarten, dass sich jeder

willkommen und wohl fühlt, wenn die Gebäude traditionell wie Paläste oder Tempel gestaltet sind, die einschüchtern und Ehrfurcht einflößen sollen?

Museen können inklusiver, zugänglicher und weniger einschüchternd akademisch sein. Viele Erstbesucher*innen haben „Schwellenängste“, weil sie befürchten, dass sie nicht in den Raum gehören. Wenn Museumsfachleute wirklich glauben, dass „Museen für alle da sind“, dann müssen wir die in unseren Institutionen herrschende Unterdrückung in allen Bereichen aufheben: in der Struktur des Museumspersonals, im Vorstand und in den Räumlichkeiten des Museums.

LIZ NEELY

Ich fühle mich zu Museen hingezogen, weil sie die Möglichkeit bieten, über sich selbst nachzudenken und kreativ zu sein, und weil sie dadurch die Möglichkeit bieten, sich immer wieder neu zu erfinden und zu wachsen. Aber damit dies geschehen kann, müssen Museen Orte sein, die sich selbst in Frage stellen, die sich verändern, Raum für komplizierte Dialoge bieten und die Reflexion über die Komplexität des Lebens durch Kunst, Geschichte und Wissenschaft erlauben. Tatsächlich handelt es sich um Institutionen, die auf ausgrenzenden und noch immer existierenden Hintergründen aufbauen, deren Geschäftsmodelle veraltet sind und die an diesen ausgrenzenden Praktiken festhalten. Es muss sich noch sehr viel ändern, damit Museen ein Ort des Dialogs, der Inklusion, der Komplexität, der Kreativität, des sozialen Wohls und letztlich der Menschlichkeit werden können.

CAROLYN ROYSTON

Wir befinden uns in einem Moment der Transformation, der von uns verlangt, im Moment zu reagieren und für eine veränderte Zukunft zu planen. Diese Zukunft wird für jedes Museum anders aussehen, aber wie können wir die Voraussetzungen für einen Wandel schaffen, der nachhaltig ist und in einem für jede Institution angemessenen Tempo vollzogen wird? Wie können wir eine Agenda für das Change Management entwickeln, die ein ganzes Museumsökosystem auf allen Ebenen unterstützt, vom Vorstand und der Leitung bis hin zu den Nachwuchsmitarbeiter*innen?

Ich wünsche mir, dass sich eine andere Art von Führung herausbildet, die sich auf einen gesteuerten Wandel einlassen kann; eine Führung, die in das strategische Denken und die Pläne eines Museums eingebettet ist und Möglichkeiten für Veränderungen als Teil der täglichen Praxis etabliert, indem sie Mitarbeiter*innen unterstützt und befähigt, von jeder Ebene der Organisation aus zu führen. Und wir brauchen mehr Diversität und ein erweitertes Denken

in unseren Vorständen, um mit uns zusammenzuarbeiten und die kritischen Herausforderungen zu meistern, vor denen unsere Museen heute stehen.

CASEY SCOTT-SONGIN

Ich glaube, dass Museen sich eher an Geschichten als an Objekten orientieren sollten, indem sie Kontexte und persönliche Geschichten in Verbindung mit den aufbewahrten Objekten bieten. Sie sollten Ausgangspunkt für Gespräche über die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft sein und einen sicheren Raum bieten, in dem Menschen zum Dialog oder zu Aktionen zusammenkommen können. Die Objekte würden zu unterstützenden Elementen größerer und diverser Erzählungen werden, die in der Zusammenarbeit von Expert*innen und Communities entstehen. Sie könnten ein Ort sein, an dem Menschen die akzeptierten historischen Erzählungen in Frage stellen und eine Möglichkeit finden, einen Beitrag zur Geschichte zu leisten.

Ich denke, der Wert von Museen liegt in ihrer Fähigkeit, Menschen zusammenzubringen, um kollektive Erzählungen zu schaffen und für künftige Generationen zu dokumentieren, und zwar auf eine Weise, die es den Einzelnen ermöglicht, über ihre eigene(n) Geschichte(n) zu bestimmen.

LAUREN VARGAS

Ich würde mir eine stärkere Integration und (ich wage es zu sagen) Synergie zwischen den physischen und digitalen Erlebnissen wünschen. Wie könnten wir zum Beispiel gezielte Online-Communities aufbauen (die nicht mit Big-Social-Plattformen verbunden oder dort angesiedelt sind), um tiefer gehende Diskussionen darüber zu führen, was wir und unser Publikum in Museen sehen und fühlen? Wie können Museen statt Transaktionen echte Interaktionen pflegen, die sich im Laufe der Zeit zu Beziehungen entwickeln?

Diese beiden Fragen erfordern, dass wir uns noch weitaus mehr Gedanken machen, bevor wir Lösungen in Angriff nehmen können. Wie können wir gezielt Daten durch offenen und transparenten Beziehungsaufbau sammeln? Wie können wir stärker zielgerichtete Zusammenkünfte schaffen, die allen Energie- und Zugänglichkeitsniveaus gerecht werden? Wie können diese Online-Communities ein sicherer Raum für marginalisierte Stimmen und Menschen sein, die niemals ein Museum betreten würden oder sich im Kontakt mit dem Museumspersonal und der Community unwohl fühlen? Wie können wir Räume kultivieren, die Wahlmöglichkeiten, Verbindungen, Sinnstiftung und Fortschritt fördern? Wie können Museen also ihren Erfolg anhand des Lernens, des Wachstums und des Fortschritts der Communities messen, die in der Museumscommunity und der hyperlokalen Community verwurzelt sind?

Um diese Fragen zu beantworten, müssen wir diskutieren, wie Museen:

- digitale Mündigkeit entwickeln und kultivieren;
- digitale Umgangsformen vorleben;
- das Physische mit dem Digitalen verbinden und verknüpfen;
- einen konsistenten internen/externen Kommunikations- und Kollaborationsrhythmus kultivieren;
- empathische Räume gestalten
- und humanzentrierte Erlebnisse schaffen.

Werkzeuge für die Reflexion

**Fassung von Problemen und
Potentialen mit Designfragen**

**Zentrale Designfragen
und Arbeitsfelder**

**Designfragen als Werkzeuge
der Transformation**

Fassung von Problemen und Potentialen mit Designfragen

Designfragen sind ein Hilfsmittel für Praktiker*innen, um ein Problem in einen spekulativen Raum zu stellen und mögliche Lösungen zu entdecken. Obwohl sie durch die Stanford d.School und die damit verbundene Design-Beratungsfirma IDEO bekannt gemacht worden sind, lässt sich diese Art der Fragenkonstruktion auf die Arbeit eines Forschers namens Sidney J. Parnes, PhD² zurückführen, der sie in seinem Leitfaden für kreatives Verhalten von 1967 als „invitation stems“ oder „how might’s“ bezeichnete.

Bei „Wie können wir“-Fragen ist die spezifische Struktur wichtig. Das „wie“ verweist auf die Idee, dass wir mit diesen Fragen nach Lösungen für die Probleme suchen, die sie umfassen. Das „können“ weist auf den Raum der Spekulation hin, den wir schaffen. Anders als die Frage „wie machen wir“, die auf Aussagen über die Realisierbarkeit zielt, oder „wie werden wir“, die auf das in Zukunft Passierende verweist, hält die Frage „wie können wir“ einen weiten Möglichkeitsraum offen. Schließlich weist das „wir“ darauf hin, dass die Menschen, die diese Art von Fragen stellen, nicht nach individuellen Lösungen im Namen von „ich“ oder „du“ oder kollektiven Lösungen von anderen wie „ihr“ oder „sie“ suchen. Vielmehr betont das „wir“ die gemeinsame Verantwortung und kollaborative Anstrengung. Diese spezifische Konstruktion platziert die Fragestellenden gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen innerhalb des Problemraums und entlastet von einem guten Teil des Stresses, der mit einer eher individualistischen Vorstellung von Problemlösung und kreativer Arbeit einhergehen kann.

Bei der Erkundung von Designfragen während unserer Workshops haben wir fünf verschiedene Kategorien identifiziert, um die Transformation von Museumserlebnissen zu erforschen – institutioneller Prozess; Objekte, Vermittlung und Storytelling; Publikumsorientierung und Partizipation; Zugang, Inklusion und soziale Wirkung; und das Lernen aus der Pandemie und aktuellen Ereignissen, die globale Communities beeinflussen.

Die folgenden Abschnitte bieten zu jeder Kategorie eine Definition, eine Reihe von zentralen Designfragen sowie weiterführende Hinweise zu Werkzeugen und Ressourcen. Bei den Designfragen wird zwischen zwei Konstruktionen abgewechselt: „Wie können wir“ und „Wie können Museen“, um zwischen Fragen zu unterscheiden, die sich an Museumsleiter*innen und -praktiker*innen richten, und Fragen, die wir allgemeiner zur Gestaltung von Museumserlebnissen und Museen stellen.

² Dr. Parnes war Mitbegründer des International Center for Studies in Creativity an der Buffalo State University und ein international anerkannter Experte für kreative Praxis.

Zentrale Designfragen und Arbeitsfelder

Institutioneller Prozess

DEFINITION

- Bezieht sich auf die Art und Weise, wie „die Dinge in einem Museum gemacht werden“, einschließlich der Organisationsstruktur, der Arbeitserfahrungen der Mitarbeiter*innen, der etablierten Praktiken, der Art der Zusammenarbeit und der Gestaltung der institutionellen Kultur.
- Die Entscheidungsfindung im institutionellen Prozess spiegelt die institutionellen Prioritäten, die Kultur und die Geschwindigkeit des Wandels wider.

DESIGNFRAGEN

- Wie können wir Arbeitskulturen in Museen schaffen, die Unvollkommenheit und Scheitern zulassen?
- Wie können wir organisatorische Strukturen (neu) gestalten, um dem reaktionsfähigen Wandel einen gesunden Rhythmus zu geben?
- Wie können wir die Grenzen unserer Institutionen neu definieren, um diejenigen einzubeziehen, die traditionell ausgeschlossen sind?
- Wie kann auch das Erlebnis der Mitarbeiter*innen die Mission der Organisation widerspiegeln, ähnlich unserer derzeitigen Fokussierung auf das Erlebnis der Besucher*innen?
- Wie können wir die Museumsplanung vom Defizitdenken und von Finanzierungsmodellen befreien, die wenig bis keinen Raum für Iteration oder Reaktionsfähigkeit lassen?
- Wie können wir Barrieren in unseren eigenen Institutionen erkennen und abbauen, um transparentere Führungs- und Organisationsstrukturen zu schaffen und eine effektive abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern?
- Wie können wir das Gefühl bekommen, dass wir eine sinnvolle und zielgerichtete Arbeit leisten?
- Wie können wir Veränderungen in das institutionelle Gefüge unserer Museen einbetten, und zwar in fortlaufenden Zyklen im Gegensatz zu einmaligen Bemühungen?

- Wie können wir das Wesen der „Forschung“ in Museen problematisieren und neue Methoden entwickeln, die das Verständnis der Kolleg*innen dafür zu erweitern, was Forschung und Evaluation sein könnten?
- Wie können wir Prototyping, Testing und Evaluierung als Werkzeuge für Kulturangebote und Prozessdesigns betrachten, zusätzlich zu ihrer häufigeren Verwendung für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen?

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- **SOCIAL CHANGE LIBRARY**, The Commons
- **WHAT IS DESIGN THINKING?**, IDEO
- **DEVELOPING A TOOLKIT FOR EMOTION IN MUSEUMS**, Linda Norris and Rainey Tisdale
- **DEATH TO MUSEUMS**
- **MUSEUMS ARE NOT NEUTRAL**, LaTanya S. Autry, Mike Murawski
- **SLOW CHANGE**, Isabella Bruno and Clare Brown

Objekte, Vermittlung und Storytelling

DEFINITION

- Bezieht sich darauf, wie Museen Objekte priorisieren und vermitteln sowie Geschichten erzählen.
- Die Entscheidungsfindung in Bezug auf Objekte, Vermittlung und Storytelling spiegelt Vermittlungsprioritäten und Ansätze zum Storytelling wider und beeinflusst oder leitet die Gestaltung von Ausstellungen, Programmen, Produkten, Dienstleistungen und Erlebnissen.

DESIGNFRAGEN

- Wie können wir Museumserlebnisse gestalten, die die Besucher*innen befähigen und ermutigen, die Vorstellung von einer einzigen Wahrheit zu hinterfragen?
- Wie können Museen Objekte und wissenschaftliche Erkenntnisse kontextualisieren, um den Menschen zu helfen, ihrem Alltag Bedeutung zu geben?

- Wie können wir Museumserlebnisse gestalten, die eine emotionale Verbundenheit fördern?
- Wie können wir das Museumserlebnis von den Zwängen der Objekte befreien?
- Wie können Museen zu Bewahrern und Vermittlern von Lebenserfahrung werden, wobei die Objekte optional sind?
- Wie können Museen Menschen mit fesselnden Geschichten zusammenbringen, die ihren Interessen entsprechen?
- Wie können Museumserlebnisse stärker immaterielle Aspekte anstelle der eher greifbaren Aspekte wie Orte und Objekte ins Zentrum stellen?
- Wie kann die Gestaltung von Museumserlebnissen vor allem von Inhalten und Geschichten geleitet werden?

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- **FREE THE MUSEUM**
- **RADICAL MUSEUM FUTURES**
- **ODYSSEY WORKS**
- **PATTERNS OF TRANSFORMATION:
DESIGNING SEX, DEATH, AND SURVIVAL IN THE 21ST CENTURY**
- **MINDSETS FOR MUSEUMS OF THE FUTURE**
- **THE FUTURE OF STORYTELLING**

Publikumsorientierung und Partizipation

DEFINITION

- Bezieht sich auf den Grad der Publikumsorientierung von Museen und auf die Instrumente, die wir nutzen, um das Publikum in die Entwicklung von Museumsprogrammen einzubeziehen.
- Die Entscheidungsfindung in Bezug auf Publikumsorientierung und Partizipation spiegelt den Grad der Kontrolle wider, die Museumsfachleuten über die präsentierten Inhalte und Erzählungen gewährt wird, sowie die Bereitschaft oder den Unwillen, Raum für Partizipation und Mitgestaltung zu schaffen, sodass Kontrolle und Einfluss geteilt werden können.

DESIGNFRAGEN

- Wie können Museen Inklusivität und Mitgestaltung durch Communities in die reguläre Praxis integrieren?
- Wie können wir das Feedback der Besucher*innen in die Entwicklung neuer Museumserlebnisse einbeziehen?
- Wie können wir das Publikum ins Zentrum des Museums stellen?
- Wie können Museumserlebnisse Verbindungen zwischen verschiedenen Communities mit unterschiedlichen Erfahrungen herstellen?
- Wie können wir zuerst das Erlebnis der Besucher*innen und dann den Inhalt im Design berücksichtigen?
- Wie können wir Museumserlebnisse gemeinsam mit den Mitgliedern unserer Communities gestalten?
- Wie können wir Erlebnisse gestalten, die emotionale Intelligenz auf- und Differenzen abbauen?
- Wie können wir lernen, mehr zuzuhören?
- Wie können Museen Prototyping, Testing und Evaluierung zu Instrumenten der Entdeckung und der Gleichberechtigung machen und nicht nur zur Bekräftigung des Etablierten?

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- **GAME CREATION SYSTEMS**, Wikipedia
- **BEST AGILE PRACTICES IN GAME DEVELOPMENT**, Starloopstudios.com
- **EVALUATION TOOLKIT FOR MUSEUM PRACTITIONERS**, East of England Museum Hub
- **MUSEUMS, DATA, AND STORIES**, IMLS blog von Paula Gangopadhyay
- **HOW PSYCHOLOGY CONTRIBUTES TO MUSEUM VISITOR STUDIES**, Annamaria Recupero, et. al.
- **STRANGERS, GUESTS, OR CLIENTS?**, Zahava D. Doering

Zugang, Inklusion und soziale Wirkung

DEFINITION

- Bezieht sich auf die Notwendigkeit, den Zugang zu Museums-sammlungen und -programmen zu erweitern, Inklusionsmaßnahmen für Menschen aller Fähigkeiten, Kulturen, Identitäten, sozioökonomischen Status usw. auszubauen und eine Sichtweise auf Museen als Orte sozialer Wirkung einzunehmen.
- Die Entscheidungsfindung in Bezug auf Zugang, Inklusion und soziale Wirkung spiegelt die Bereitschaft für das fortlaufende Projekt der Steigerung von Vielfalt, Gleichberechtigung, Zugänglichkeit und Inklusion innerhalb unserer Organisationen und in der Gestaltung der angebotenen Ausstellungen, Programme, Produkte, Dienstleistungen und Erfahrungen wider.

DESIGNFRAGEN

- Wie können wir gleichberechtigte Erfahrungen und Interaktionsmöglichkeiten für Zielgruppen mit allen möglichen Fähigkeiten und während ihres gesamten Lebens schaffen?
- Wie können Museen Flexibilität als Vorteil bei der Entwicklung gleichberechtigter Erlebnisse begreifen?
- Wie können Museen eine Führungsposition einnehmen, aber ohne Eigeninteresse und ohne Verteidigung der eigenen Wichtigkeit und der Wichtigkeit der eigenen Standpunkte?
- Wie können Museen die gelebten Erfahrungen und Beiträge der Besucher*innen mit ebenso viel Respekt behandeln wie die traditionelle Wissenschaft?
- Wie können Museumsräume und -programme vom Geist geteilter Autorität und Verantwortung getragen sein?
- Wie können Museen Versammlungsorte für die Community sein?
- Wie können Museen eine Basis schaffen, die alle Mitarbeiter*innen, Ehrenamtlichen, Besucher*innen und potenziellen Besucher*innen unterstützt?
- Wie können Museen zu Orten werden, an denen sich alle willkommen und relevant fühlen?
- Wie können wir Museumserlebnisse gestalten, die ausgrenzende historische Normen und Verhaltensweisen anerkennen und aufbrechen?

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- **PUBLIC BY DEFAULT**, Sergio Nouvel
- **THEORY OF CHANGE**, Wikipedia
- **GETTING STARTED WITH ACCESSIBILITY**, Smithsonian, Appendix C
- **GUIDELINES FOR IMAGE DESCRIPTION**, CHSDM, Appendix D
- **USING FRONT LINE STAFF TO BUILD THE BEST VISITOR EXPERIENCE**, AASLH
- **WELCOMING THE WIDEST POSSIBLE AUDIENCE**, Sina Bahram
- **INCLUSIVE DIGITAL INTERACTIVES: BEST PRACTICES AND RESEARCH**, Access Smithsonian, Institute for Human Centered Design (IHCD), MuseWeb
- *See Museums are Not Neutral*

Lernen aus der Pandemie und aktuellen Ereignissen, die globale Communities beeinflussen

DEFINITION

- Bezieht sich auf die Chance, aus aktuellen Ereignissen wie der Covid-19-Pandemie, dem Zusammenbruch des bisherigen Geschäftsmodells des Kultursektors und der aktuellen Abrechnung mit systemischer rassistischer und sozialer Ungerechtigkeit einen Auftrag zum Lernen und zur Weiterentwicklung abzuleiten.
- Spiegelt den Wunsch wider, auf die Herausforderungen der Gegenwart zu reagieren, indem man Lehren aus kurz-, mittel- und langfristig angelegten Ansätzen zieht, die auf das Funktionieren unter unklaren Umständen ausgelegt sind.

DESIGNFRAGEN

- Wie können wir die Krisen der Gegenwart nutzen, um die Art und Weise zu verändern, wie Museen mit dem Publikum interagieren?
- Wie können wir diese Gelegenheit nutzen, um mehr über die Bedürfnisse unserer Besucher*innen zu erfahren und Programme und Erlebnisse anzubieten, die diese Bedürfnisse auf neue Weise bedienen?

- Wie können wir aus der gegenwärtigen Situation Lehren über Reaktionsfähigkeit ziehen, um die Schaffung einer reaktionsfähigeren Kultur zu erleichtern?
- Wie können wir die Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Mitarbeiter*innen neu bewerten, um besser auf die gegenwärtige Situation reagieren zu können und eine zugänglichere und inklusivere Zukunft anzustreben?
- Wie können wir die Rolle der Museen neu definieren, um den Bedürfnissen der gegenwärtigen Situation gerecht zu werden?
- Wie können wir das Besuchserlebnis neu definieren, um Partizipation und spielerische Herangehensweisen so zu unterstützen, dass sie für Besucher*innen sicher sind?

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- **EMPATHETIC AUDIENCE ENGAGEMENT DURING THE APOCALYPSE**, Andrea Jones, Peak Experience Lab
- **DESIGNING FOR NOW**: The Implications of “Going Online”, Rachel Ginsberg, Interaction Lab
- **THE YEAR OF REMOTE CULTURE**, Matt Locke
- **THE PANDEMIC IS A PORTAL**, Arundhati Roy
- *See Free the Museum*
- *See Theory of Change*

Designfragen als Werkzeuge der Transformation

Eine gute Frage schafft eine Öffnung, einen kleinen Spalt oder Riss in einem eingefahrenen Glauben. Gewürzt mit der richtigen Portion an Provokation kann Sie eine gute Frage auf eine Entdeckungsreise führen, zur Erweiterung Ihres Vorstellungshorizonts führen oder sogar verärgern. Vor allem aber erlaubt Ihnen eine gute Frage, verschiedene Zukünfte in Betracht zu ziehen.

Mit Blick auf das Ziel unserer Gruppe, das Museumserlebnis zu verändern, war die Formulierung guter Fragen eine wichtige Übung, um unser Feld über das „business as usual“ auszuweiten.

Wir sind uns darüber im Klaren, dass unsere Fragen nicht neu sind. Diese Fragen beschäftigen uns und andere Praktiker*innen schon seit vielen Jahren, in unseren Workshops kamen sie erneut auf. Wir halten die Rückkehr zu diesen Fragen für einen notwendigen Teil des fortlaufenden Dialogs und der Diskussion. Wir halten es – besonders mit Blick auf den historischen Augenblick, den wir gerade erleben – für wertvoll, über sie nachzudenken.

Machen Sie sich ein eigenes Bild von den Fragen, die wir entworfen haben.

Bearbeiten Sie sie für Ihre Zwecke weiter oder entwerfen Sie Ihre eigenen. Wir hoffen, dass sie die nötigen Risse in unseren lang gehegten Annahmen darüber erzeugen, was ein Museum tut und tun sollte.

Hier sind ein paar Möglichkeiten, wie Sie unsere Fragen nutzen können:

- Veranstalten Sie einen Transformationsworkshop in Ihrem Museum. Laden Sie andere Museen dazu ein.
- Diskutieren Sie bei jedem Teammeeting eine Frage.
- Schreiben Sie Ihre Antworten auf, hinterfragen Sie Ihr eigenes Denken.
- Schreiben Sie eine Frage auf buntes Papier und hängen Sie sie über Ihrem Arbeitsplatz auf.
- Verwenden Sie eine Frage, um ein Exponat oder Programm danach auszurichten. Fragen Sie Ihr Publikum!
- Schreiben Sie einen Blogbeitrag, der eine der Fragen behandelt.
- Stimmen Sie über eine Frage ab, mit der sich Ihr Museum im nächsten Jahr beschäftigen wird.
- Stimmen Sie über eine Frage ab, auf die Ihr Museum eine innovative Antwort hat. Veröffentlichen Sie sie.
- Finden Sie heraus, für die Lösung welcher Frage(n) Ihre einzigartigen Fähigkeiten und Talente am besten geeignet sind. Erstellen Sie einen Aktionsplan.

Werkzeuge für die Praxis

**Forschung und Entwicklung
in der Museumspraxis**

**Ein transformativer Rahmen
für die Museumsarbeit**

**Werkzeuge aus unserer
transformativen Praxis**

Forschung und Entwicklung in der Museumspraxis

Strategien zur Förderung von reaktionsfähigem Wandel und von Transformation

Als akademische Forschungseinrichtungen können Museen einem engem Verständnis von Forschung verhaftet sein – zumeist wird diese als Wissenschaft definiert, die sich auf die Sammlungen bezieht und fast ausschließlich auf konservatorische, kuratorische und historische Belange konzentriert.

Die explosionsartige Zunahme der digitalen Museumspraxis hat in den letzten Jahrzehnten neue Forschungs- und Entwicklungsansätze mit sich gebracht. Die Design-Philosophie von zyklischen Prozessen des Prototypings, Testings und Evaluierens als entscheidende Faktoren für die erfolgreiche Entwicklung von Produkten, Erlebnissen und Dienstleistungen hat sich in den Teilen der Museumspraxis fest etabliert, die am engsten mit dem Digitalen verzahnt sind. Langsam aber sicher beginnt sich diese Philosophie auch in anderen Bereichen unserer Arbeit auszubreiten.

Design ist als Praxis tatsächlich gut geeignet für die überwiegende Mehrheit der öffentlichen Angebote von Museen sowie die erforderlichen Arbeitsabläufe und internen Prozesse zur Gestaltung und Umsetzung dieser Angebote. Am Wichtigsten ist vielleicht, dass auch die Arbeitskultur einer Organisation als Ergebnis einer Art von Design gesehen werden kann. Ob beabsichtigt oder nicht, die Art und Weise, wie Museumsabteilungen und -mitarbeiter*innen zusammenarbeiten, hat direkte Auswirkungen auf die Art und Weise der Arbeit selbst und somit auch auf das Produkt der Arbeit – ganz gleich, was es ist.

Die iterative Natur designbasierter Forschung kann es schwierig machen, ihren Wert im Voraus in Organisationen zur Geltung zu bringen, wenn Erfolgswertungen auf einen transaktionalen Ansatz gestützt und auf scheinbar einfacher zu messenden Metriken wie quantitativen Umfragen aufgebaut werden. Eigentlich ist die scheinbare Mehrdeutigkeit der iterativen oder designbasierten Forschung aber der Punkt, an dem ihre Vorteile am unmittelbarsten hervortreten. Im Vergleich zu konventionellen Forschungsmethoden, die sich auf eine einzige organisatorische Sichtweise stützen und – wenn überhaupt – nur selten die Mitgestaltung durch das Publikum einbeziehen, liegt der Wert der iterativen Forschung in der Iteration selbst und den Auswirkungen dieser Iteration auf die gesamte Arbeitskultur.

Forschung eher als Instrument für Entdeckungen und Gleichberechtigung als zur Untermauerung von bestehenden Vorstellungen zu sehen, kann Museen dabei unterstützen, Prozesse, Produkte, Dienstleistungen, Programme und Erlebnisse zu entwickeln, die die Zukunft unserer Organisationen und unserer Zielgruppen ansprechen.

Ein transformativer Rahmen für die Museumsarbeit

Die Beziehungen zwischen Interventionen > Arbeitsablauf > Kultur

Auch wenn es auf den ersten Blick nicht ersichtlich ist, kann die Arbeit an der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen, Erlebnissen und Programmen – kurz Interventionen – einen direkten und bedeutsamen Effekt auf alle Teile einer Organisation haben. Diejenigen von uns, die diese Art von Interventionen in Museen entwerfen, haben ein persönliches und intimes Verständnis für ihr transformatives Potenzial. Wir sehen es in den Programmen, die wir entwickeln, in den Produkten, die wir den Nutzer*innen an die Hand geben, und in den Dienstleistungen und Erlebnissen, die wir jeden Tag gestalten und anbieten. Für Kolleg*innen, die nicht direkt an dieser Arbeit beteiligt sind, ist der Zusammenhang vielleicht weniger offensichtlich. Die hier deutlich werdende Spannung ist eines der grundlegenden Anliegen dieses Toolkits und der ihm zugrundeliegenden Idee: Die Gestaltung von Museumserlebnissen kann nicht nur die Art der Interaktion des Publikums mit dem Museum, sondern das gesamte Museum grundlegend verändern. Lassen Sie uns erkunden, was das bedeutet.

Die Gestaltung einer bestimmten Intervention sollte mit einem bestimmten Ziel für ein bestimmtes Publikum beginnen. Auf Grundlage dieses Ziels werden Entscheidungen über die Form, die Tonalität, die Plattform und die Umsetzung der Intervention getroffen. Sobald diese Entscheidungen fest stehen, wird die Intervention fertiggestellt, die Arbeit umgesetzt und das Ganze in die Welt entlassen. Manchmal kommt der Prozess an diesem Punkt zu seinem Ende.

Was aber, wenn wir das Potenzial erkennen, dass man aus dieser Intervention lernen kann? Und wenn diese Lehren einen Einfluss darauf haben, *wie* wir Dinge tun? Was dann? Der nächste Schritt besteht darin, Prozesse und Arbeitsabläufe zu entwerfen, um die Lehren aus dieser Intervention explizit zu machen und für die richtigen Personen *im* Museum zugänglich zu machen.

Dies kann auf verschiedene Arten geschehen, etwa durch regelmäßige Berichte und Meetings oder durch eine Reihe von informellen Gesprächen mit den richtigen Personen. Ziel ist die Sicherstellung, dass die Informationen erfolgreich in der Organisation zirkulieren und in die richtigen Hände gelangen.

Und was, wenn die Museumsleitung Raum für diese Lernmöglichkeit schaffen möchte, um auf strategischer Ebene den *gesamten* Ansatz des Museums zur Einbindung des Publikums zu verändern? Der letzte dafür zu verändernde Baustein ist die Kultur des gesamten Museums.

Mit dieser Zielsetzung bieten wir in den folgenden Unterkapiteln eine Vielzahl an „Werkzeugen für die Praxis“: Zunächst werden Werkzeuge vorgestellt, die sich auf die Erstellung von Produkten, Dienstleistungen, Programmen und Erlebnissen konzentrieren; dann wird auf Prozesse und Arbeitsabläufe eingegangen; den Abschluss bilden Werkzeuge für die Gestaltung und Transformation der Organisationskultur.

Produkte, Dienstleistungen, Programme und Erlebnisse (Interventionen)

Prototyping, Testing und Evaluation haben während des gesamten Prozesses der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Erlebnissen einen hohen Eigenwert. Sie können ein wichtiges Sprungbrett für Organisationen sein, die gerade über Transformation nachzudenken beginnen, aber auch für solche, die schon weit fortgeschritten sind.

Entwicklung und Evaluation sind untrennbar miteinander verbunden. Wie kann man etwas Effektives entwickeln, wenn man nicht sicher ist, ob es ein Problem der Nutzer*innen löst oder ob es überhaupt den Bedürfnissen der Nutzer*innen entspricht? Museumsfachleute sind zwar Expert*innen auf ihrem Gebiet, aber sie sind sehr oft nicht repräsentativ für ihr Publikum. Daher wäre die Annahme unvernünftig, dass sie die Bedürfnisse des Publikums ohne zusätzlichen Input adäquat vertreten können. Da der Zugang zum Publikum heute einfacher ist denn je, ist das Nichteinbeziehen der Zielgruppen eines Produkts, einer Dienstleistung, eines Programms oder eines Erlebnisses in den Gestaltungsprozess schlicht eine vergebene Chance.

Warum ist es also wichtig, Testings und Evaluationen in den Entwicklungsprozess zu integrieren?

- **Minimierung von Risiken:** Durch frühes und häufiges Testen können wir sicher sein, dass unser Produkt für unser Publikum funktioniert und von Interesse ist.

- **Inklusivität:** Ein breiteres Spektrum an Stimmen innerhalb des Entwicklungsprozesses hilft, potenzielle Probleme rund um das Thema Inklusivität früher zu erkennen und dadurch noch größere Fehler im weiteren Verlauf der Entwicklung zu vermeiden.
- **Neue Ideen:** Als Museumsfachleute haben wir oft das Gefühl, dass wir alle Antworten haben müssen, und das setzt uns übermäßig unter Druck. Tatsächlich sollte von Museumsfachleuten nicht erwartet werden, dass sie alles über und *für* ihre Besucher*innen wissen; es sollte uns erlaubt sein, als die Vermittler*innen zu agieren, die wir sind. Denn Museumsfachleute sind Vermittler*innen, nicht Eigentümer*innen von Museumserlebnissen. Erst wenn man dies einsieht, können neue Stimmen neue Ideen einbringen.

Die folgenden Werkzeuge wurden aus einer Vielzahl an Quellen und Disziplinen zusammengestellt. Sie sollen die Gestaltung vieler Arten von Interventionen unterstützen, darunter Produkte, Dienstleistungen, Erlebnisse und Programme.

- **Gemeinsame Ideenfindung und Co-creation:** Diese Prozesse beziehen eine Gruppe von Menschen, für die Sie etwas entwerfen, in den Gestaltungsprozess ein, indem sie die Möglichkeit zur direkten Beteiligung bieten. Mitgestaltung als zentraler Teil eines Gestaltungsprozesses verwandelt die Dynamik von „Gestaltung für“ ein Publikum in „Gestaltung mit und für“ dieses Publikum. Neben der Öffnung des Prozesses für eine größere Bandbreite an Ideen ist die gemeinsame Ideenfindung besonders effektiv bei der Minimierung der Lücken im Gestaltungsprozess, die immer dann entstehen, wenn die Identitäten und gelebten Erfahrungen des Gestaltungsteams nicht die Community widerspiegeln, für die sie entwerfen.
- **A Designer's Critical Alphabet:** Dieses farbenfrohe Kartenset wurde von Dr. Lesley-Ann Noel entworfen, um Designer*innen und Designstudent*innen in die kritische Theorie einzuführen und bei der Reflexion ihres Designprozesses zu unterstützen. Das Set enthält für jeden Buchstaben eine Theorie, zusammen mit einer Definition und einer Frage oder einem Kommentar, um diese Theorie direkt mit der Designpraxis zu verbinden. Dr. Noel ist *Associate Director for Design Thinking for Social Impact* und *Professor of Praxis am Taylor Center for Design Thinking and Social Innovation* an der Tulane University. Auch die Autor*innen dieses Toolkits haben *A Designer's Critical Alphabet* während ihrer Workshop-Sitzungen verwendet.

- **Embodied Design-Techniken (z. B. Rollenspiel; *Body Storming*):** Gestaltungsteams spielen Szenarien durch und testen Ideen, indem sie diese körperlich erleben. *Embodied Design* kann so einfach sein wie das Durchsprechen eines Skripts oder Prozesses oder so komplex wie das Entwerfen von Sketchen und detaillierten Rollenspielen, um zu erforschen, wie sich eine bestimmte Gestaltungsentscheidung nach ihrer Umsetzung für Teilnehmer*innen oder Endnutzer*innen anfühlen könnte.
- **Öffentliche Programme als Orte für Prototyping und Testing:** Öffentliche, zeitlich und räumlich begrenzte Erlebnisse sind sichere Orte zum Experimentieren, weil sie direkte Daten und Lehren ohne die hohen Investitionskosten neuer Infrastrukturen ermöglichen. Für Museen bedeutet das neue Verständnis von öffentlichen Programmen als Räume der Innovation zudem die Förderung einer Kultur des Testens und Ausprobierens, die es Fachleuten erlaubt, Vorhandenes zum Experimentieren zu verwenden und zugleich „mit und für“ zu gestalten.
- **Sacrificial Concepts:** „Vorläufige Konzepte‘ sind frühe, rohe und potenziell fehlerhafte Konzepte, die visuell/physisch greifbar gemacht und als Medium zum Anstoßen von Reaktionen, Antworten und Diskussionen unter Nutzer*innen und Gestaltungsteams eingesetzt werden.“³ Die Nutzung von *Sacrificial Concepts* entfaltet ihren Mehrwert vor allem in der Umsetzungs-Kultur innerhalb einer Organisation, da sie Raum für Gedankenexperimente bieten und Kulturen des Perfektionismus und der Beschränkung in Frage stellen können.
- **Think, feel, do:** Ein Ansatz der verkörperten Wahrnehmung, der am häufigsten für die Gestaltung von Erlebnissen oder Vermittlungsansätzen verwendet wird und Elemente des Denkens, Fühlens und Tuns beinhaltet. Der Ansatz „Denken, Fühlen, Tun“ zielt darauf ab, falsch verstandene Barrieren zwischen Körper und Geist zu beseitigen, und öffnet Möglichkeiten, alle drei Phänomene gemeinsam und ganzheitlich zu erleben sowie den Einfluss und die Beziehungen eines Phänomens (z.B. des Fühlens) zu einem anderen (z.B. dem Tun) zu erleben.
- **MDA Design Framework:** MDA ist ein Gestaltungsansatz, der auf die Beziehung zwischen denen fokussiert, die ein Spiel entwerfen, und denen, die es spielen. MDA steht für „Mechanik, Dynamik und Ästhetik“ und geht davon aus, dass Spieler*innen ein Spiel zuerst durch die

³ <https://medium.com/design-principles-and-practice/sacrificial-concepts-200993246364#:~:text=%E2%80%9CSoziale%20Konzepte%20sind%20früher%20einer%20bestimmten%20Gruppe%20von%20Menschen>

Auseinandersetzung mit den Anweisungen erleben (Mechanik), die das eigentliche Handeln im Spiel erklären (Dynamik) und dann zum Erlebnis eines oder mehrerer Gefühle führen (Ästhetik). Die Gestalter*innen des Spiels würden mit einem gewünschten emotionalen Ergebnis oder der Ästhetik beginnen; dann würden sie klären, welche Handlungen Nutzer*innen/Spieler*innen für die gewünschten Gefühle ausführen müssen; und schließlich würden sie die Anweisungen schreiben, die sie genau zu diesen Handlungen bringen.

- **User Experience Design:** Beim UX-Design handelt es sich um einen „Prozess der Gestaltung von (digitalen oder physischen) Produkten, die nützlich, einfach zu bedienen und ansprechend in der Interaktion sind.“⁴ UX-Techniken können für alle Produktionen von Museen verwendet werden, einschließlich Programmen, Ausstellungen, Publikationen und Dienstleistungen – und das nicht nur für technische Werkzeuge wie interaktive Tools und Websites.
- **Personas:** Personas sind kurze Geschichten, die dem Empathieaufbau mit den Zielgruppen dienen. Sie beschreiben Nutzer*innen und ihre Bedürfnisse, oftmals einschließlich demografischer und psychografischer Informationen.
- **Szenarien:** Szenarien sind kurze Geschichten, die verwendet werden, um die Motivationen von Nutzer*innen für die Interaktion mit jeder Art von Intervention (üblicherweise, aber nicht nur einem Produkt oder einer Dienstleistung) zu beschreiben, oder um das Problem zu umreißen, das mit dieser Intervention gelöst werden soll. Szenarien können auch dabei helfen, unterschiedlich gelagerte Motivationen verschiedener Nutzer*innengruppen sichtbar zu machen; schließlich können sie sogar Einblicke liefern, wie sich diese Motivationen vor, während und nach der Interaktion einzelner Nutzer*innen mit der zu entwickelnden Intervention ändern könnten.
- **User Journeys:** Journeys bieten eine visuelle Darstellung der Interaktionen von Nutzer*innen. Diese können sich über mehrere Kanäle erstrecken oder an Berührungspunkten orientieren, die sie mit einer bestimmten Intervention haben, wenn sie eine Aufgabe erledigen oder an einer Reihe von Interaktionen teilnehmen. *User Journeys* helfen nicht nur bei der Gestaltung völlig neuer Interaktionen für Nutzer*innen, sie können auch bei der Entwicklung von neuen Funktionen oder Erweiterungen vorhandener Produkte und Dienstleistungen sehr hilfreich sein.

⁴ <https://www.usertesting.com/blog/what-is-ux-design-15-user-experience-experts-weigh-in>

- **User Testings:** Echte Endnutzer*innen testen verschiedene Komponenten eines Produkts oder einer Dienstleistung im Prozess der Entwicklung, um sicherzustellen, dass die finale Version ihren tatsächlichen Bedürfnissen und Erwartungen entspricht. Dieser Prozess beinhaltet in der Regel spezifische Schritte für Usability-Testings, die messen sollen, wie einfach es ist, das zu entwickelnde Produkt zu nutzen.
- **Design Thinking:** Design Thinking ist ein humanzentrierter, nicht-linearer und iterativer Prozess, der für die Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen, Erlebnissen, Programmen u. a. verwendet wird. Obwohl es viele Varianten von Design-Thinking-Methoden gibt, umfasst der Ansatz im Allgemeinen fünf Schritte: 1) Beobachten und Verstehen; 2) Sichtweise Definieren; 3) Ideen Generieren; 4) Prototypen Entwickeln und 5) Testen. In allen fünf Schritten sind Phasen des divergenten und konvergenten Denkens nötig. Dadurch kann ein weiterer Möglichkeitsraum geöffnet werden, bevor das Spektrum immer weiter zugespitzt wird, um einzelne Ideen in Prototypen umzusetzen und zu testen.
- **Agiler Entwicklungsprozess:** Gemeint ist ein Entwicklungsprozess, der ein Projekt in kurze Abschnitte – sogenannte Sprints – unterteilt, um es iterativ zu gestalten, umzusetzen und schrittweise zu veröffentlichen. Anstelle eines konventionellen „Wasserfall“-Prozesses, der die Arbeit in lineare Phasen unterteilt, ermöglicht die agile Entwicklung bei jedem Schritt der Freigabe das Umsetzen, Lernen und Überarbeiten, sodass in die nachfolgenden Schritte immer mehr Erkenntnisse integriert werden können. Ursprünglich stammt der Ansatz aus der Softwareentwicklung, kann unter den richtigen Bedingungen aber sinnvoll auf die Erstellung von Dienstleistungen, Programmen und sogar Ausstellungen angewendet werden.

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- **RECAPPING PANDEMIC AS PORTAL**, Cooper Hewitt Interaction Lab
- **INTERPRETATION DESIGN: THINK, FEEL, DO**, FlowExperiences.org
- **THE EFFECTIVENESS OF SACRIFICIAL CONCEPTS**, Ford Labs
- **MDA: A FORMAL APPROACH TO GAME DESIGN AND GAME RESEARCH**, Hunicke, Leblanc, Zubeck
- **A 5-POINT CHECKLIST FOR COMPLEX CHALLENGES**, IDEO
- **THE FIRST PENGUIN AWARD**, Edwin van deer Geest
- **HOW I ALMOST WON THE “PENGUIN AWARD”**, NPR
- **HAPPY ACCIDENTS**, NPR

Prozess und Arbeitsablauf

Während das Museumserlebnis traditionell als ein Zusammenspiel von Produktionen betrachtet wird – Ausstellungen, Programmen, Bildungsmaterialien, Publikationen –, berücksichtigt ein transformatives Museumserlebnis den Einfluss der internen Beteiligung sowie der Erfahrungen von Mitarbeiter*innen und Abteilungen auf diese Produktionen. Wie bei einem Organismus wird auch die Qualität von Museumserlebnissen stark davon beeinflusst, was *in* das Ökosystem eingespeist wird. Einfach gesagt: *Wie wir arbeiten*, ist genauso wichtig wie das, *was wir produzieren*. Dreht man die Perspektive um, kann die Gestaltung von Arbeitsabläufen und Prozessen auch dazu beitragen, Erkenntnisse aus besucher*innen-orientierten Interventionen quer durch die Organisation und in die Hände, Herzen und Köpfe der Führungskräfte zu tragen.

Das Unterstützen und Pflegen von Arbeitsweisen, die Lernen und Iterieren fördern, kann eine Museumspraxis schaffen, die flexibel, anpassungsfähig und agil auf Veränderungen in ihrer Umgebung reagiert, diese gestaltet und die Organisation zum Lernen aus der gemeinsamen Arbeit bringt. Im Folgenden werden für Museen hilfreiche Werkzeuge zur Gestaltung von Arbeitsabläufen und Prozessen vorgestellt, die einen positiven Beitrag zum Arbeitsergebnis leisten und Lehren und Erkenntnisse zurück in die Organisation tragen.

- **Aufbau von Praxisgemeinschaften:** Richten Sie interne Praxisgemeinschaften zur Vernetzung von Fachleuten ein, die innerhalb einer Organisation ähnliche Arbeit leisten. Diese Gemeinschaften bieten die Möglichkeit, dass Ideen, Best-Practice-Beispiele, Erfahrungen, Strategien, Methoden und Gestaltungsmöglichkeiten frei ausgetauscht, gemeinsam entwickelt, geteilt und offen ausgesprochen werden können, und können das kollektive Wohlbefinden und die Transformation verbessern.
- **Sprechen Sie über Ihre Arbeit, während sie geschieht – work out loud:** Moderne Führungskräfte ermächtigen ihre Mitarbeiter*innen, eigene Entscheidungen zu treffen, laden in allgemeinverständlicher Sprache zu einer Konversation in beide Richtungen ein und sind interessiert am Lernen neuer Dinge. Diese Eigenschaften machen das sogenannte **WORKING OUT LOUD™** (WOL) aus, das für die Verwendung in Ihrem Intranet oder in digitalen Kommunikationskanälen (z. B. Microsoft Teams oder Yammer, Slack und Trello) angepasst werden kann, um einen transparenten und vernetzten Informationsaustausch zu pflegen.
- **Bauen Sie externe Partnerschaften auf:** Ziehen Sie Partner*innen außerhalb Ihres Museums und außerhalb des Museumssektors hinzu. Um eine Vielfalt von Perspektiven zu etablieren und eine Vielzahl von Ansätzen zu erreichen, müssen Museen mit Fachleuten außerhalb des

Museumsbereichs zusammenarbeiten und deren Fachwissen nutzen. Branchenübergreifende Partnerschaften ermöglichen eine größere Vielfalt an Gedanken, Perspektiven und Fähigkeiten, um gemeinsam Museumsprojekte zu entwickeln.

- **Integrieren Sie Evaluationen von Anfang an:** Schreiben Sie Feedback und Evaluation von Anfang an in die Arbeitspläne eines Projekts. Allzu oft geschieht es, dass Evaluierungen zu Projekten hinzugefügt werden, nachdem das Projekt begonnen hat oder wenn es kurz vor dem Abschluss steht. Auf diese Weise bewerten wir den Erfolg jedes Projekts mit Metriken, die auf die Bestätigung der entstandenen Ergebnisse ausgelegt sind. Wie wir in diesem Toolkit wiederholt angeführt haben, müssen wir Scheitern als Mittel des Lernens, der Anpassung, der Ideengenerierung und des Fortschritts begreifen.
- **Tauschen Sie die Rollen der Mitarbeiter*innen:** Aufbauend auf Techniken des *Embodied Designs* bietet der Rollentausch spezifische Möglichkeiten, Personen für eine gewisse Zeit in andere Rollen zu versetzen, um ihnen den Aufbau von Empathie für Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen und sogar das Publikum besser zu ermöglichen. Diese Praxis kann sehr effektiv sein, um Verständnislücken zwischen nahestehenden Abteilungen zu überbrücken, insbesondere zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen im direkten Publikumskontakt.
- **Verwenden Sie Liberating Structures:** „Befreiende Strukturen“ bezeichnen eine Reihe von Frameworks und basieren auf der Überlegung, dass es die Strukturen der Art und Weise, wie wir uns treffen, planen, entscheiden und miteinander umgehen, sind, die unsere Arbeit einschränken oder unterstützen. Greift man in die Struktur unserer Zusammenkünfte ein, legen „Befreiende Strukturen“ die Innovationskraft, die sonst nur Fachleuten vorbehalten war, in die Hände aller.
- **Entdecken Sie Serious Play mit Lego:** LEGO® SERIOUS PLAY® ist eine Vorgehensweise, die zur Steigerung von Innovation und Unternehmensleistung entwickelt wurde, indem das Engagement der Mitarbeiter*innen und der Communities freigesetzt wird. Basierend auf Forschungsergebnissen, die zeigen, dass praxisorientiertes Lernen zu einem tieferen und sinnhafteren Verständnis der Welt und ihrer Möglichkeiten führt, vertieft LEGO® SERIOUS PLAY® den Reflexionsprozess und unterstützt den Dialog in und zwischen Organisationen.

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- WHAT IS WORKING OUT LOUD?, One by One UK
- HOW TO WORK OUT LOUD IN A DIGITAL SPACE, Dr. Lauren Vargas
- Learn more about LIBERATING STRUCTURES
- LEGO® SERIOUS PLAY®

Kultur

Obwohl Kultur normalerweise nicht als eine zu gestaltende Größe verstanden wird, ist sie das sehr wohl. Die Kultur einer Organisation wirkt sich direkt auf die Arbeit aus, die in dieser Organisation geleistet wird, und auch auf die Arbeit, die *geleistet werden kann*. Eine Organisationskultur, die keinen Raum für Lernen und Fehler schafft, schränkt beispielsweise die Bandbreite der Handlungsmöglichkeiten ein, die Mitarbeiter*innen überhaupt in Betracht ziehen, geschweige denn ausführen können.

Bei der Entscheidung, welche Strategien in diesem Abschnitt vorgestellt werden sollen, haben wir uns von folgenden Prioritäten leiten lassen:

- Stellen Sie sicher, dass Arbeit und Entscheidungsfindung transparent und sichtbar sind.
- Setzen Sie auf Klarheit und nicht auf Gewissheit.
- Erkennen Sie Ihre eigene Kompetenz an.
- Identifizieren und stellen Sie Best-Practice-Beispiele für andere innerhalb und außerhalb der Organisation heraus.
- Kombinieren Sie qualitative und quantitative Daten kreativ.
- Fördern Sie den Aufbau von emotionalen Fähigkeiten.
- Betonen Sie Inklusion in allen Aspekten der Museumspraxis.
- Stellen Sie Barrierefreiheit in allen Aspekten der Museumspraxis sicher.
- Ermöglichen Sie Führung auf allen Ebenen der Organisation.
- Legen Sie einen klaren Zeitrahmen für Ihre Arbeit fest und kommunizieren Sie diesen im Voraus.

Bei der Schaffung einer Kultur der Relevanz in Museen geht es um mehr als die Bereitstellung von Produkten, Dienstleistungen und Erlebnissen, die aktuelle und künftige Generationen sinnvoll ansprechen und einbeziehen.

Um Relevanz aufrechtzuerhalten, ist es notwendig, den Wandel und die Transformation als Konstanten zu begreifen, als etwas, das in die gesamte organisationale Praxis eingebettet ist, sodass die Kultur selbst besser auf einen sich ständig verändernden Kontext reagieren kann.

- **Rituale:** Welche Handlungen und Verhaltensweisen befolgen Sie regelmäßig mit Ihrem Team oder Ihrer Organisation, um das Engagement der Mitarbeiter*innen oder der Community zu fördern? Rituale am Arbeitsplatz und in der Community sind ideal, um Erfolge zu feiern, Beziehungen aufzubauen und Wachstum zu fördern. Um die Beziehungen zur Community zu stärken, prüfen Sie, wie stark Ihre Beziehungen im Arbeitsumfeld sind.
- **Vermessung der Erfahrung von Mitarbeiter*innen:** Die Vermessung der Erfahrung von Mitarbeiter*innen dokumentiert die Höhen und Tiefen der *Journey* der Mitarbeiter*innen vom Zeitpunkt der Bewerbung bis zum Ausscheiden aus der Organisation. Das Vermessen dieser Reise ermöglicht einen umfassenden Überblick über diese Erfahrung und bietet Ihrer Organisation Möglichkeiten, den Mitarbeiter*innen entlang des Weges positive Erfahrungen anzubieten und die Zufriedenheit und Bindung zu verbessern.
- **Retrospektiven:** Planen Sie regelmäßige Retrospektiv-Meetings, um Ihre Arbeit zu bewerten, während sie geschieht. Machen Sie diese Reflexion zu einem Ritual. Besprechen Sie, was gut gelaufen ist, welche Probleme oder Hindernisse aufgetreten sind und wie diese Probleme gelöst oder angegangen wurden (oder auch nicht).
- **Fortbildung in Teams:** Ein unglücklicher Nebeneffekt der hierarchischen Arbeitsstrukturen in Museen ist die Abschottung der Einzelnen von gemeinsamer Interaktion und Erkenntnis. Immer mehr Projekte gehen auf die Arbeit eines einzelnen Individuums zurück und spiegeln einen einzigen Blickwinkel wider. Die Fortbildung in Teams stärkt die durch Silos geschwächten Verbindungen zwischen den Mitarbeiter*innen und unterstreicht den Wert von kollektivem Ideenreichtum und gemeinsamen Erfahrungen. Unabhängig vom Inhalt der Fortbildung empfehlen wir Schulungen, die kreatives und kritisches Denken und Experimentieren fördern; die Museumsarbeit wird durch gemeinsame Praktiken einfach besser.
- **Pulsbefragung:** Eine Pulsbefragung unter Mitarbeiter*innen ist eine kurze, schnelle Umfrage, die in regelmäßigen Abständen (täglich, monatlich, vierteljährlich, etc.) verschickt wird. Diese Umfrage ist im Wesentlichen eine kurze Kontrolle, bei der der Pulsschlag zu Themen wie Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen, Aufgabengebiet, Kommunikation, Beziehungen und Arbeitsumgebung ermittelt wird.

- **RULER-Framework:** RULER ist ein systemischer Ansatz für soziales und emotionales Lernen (SEL), der am *Yale Center for Emotional Intelligence*⁵ für Schulen von der ersten bis zur zwölften Klasse entwickelt wurde. Er versucht zu bestimmen, wie Führungskräfte führen, Lehrer*innen unterrichten, Schüler*innen lernen und Familien Schüler*innen unterstützen. RULER ist ein Akronym für die fünf Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz: recognizing/Erkennen, understanding/Verstehen, labeling/Benennen, expressing/Ausdrücken, und regulating/Regulieren. Für Museumsfachleute ist dieser Rahmen nützlich, um organisationale Veränderungen am Arbeitsplatz zu bewältigen und Inhalte mit und für externe Communities zu entwickeln.
- **Sichere Räume für Mitarbeiter*innen:** Ermutigen Sie chronisch unterrepräsentierte oder ausgegrenzte Mitarbeiter*innen, sichere Räume für Diskussionen und Erkundungen zu schaffen und zu bespielen. Schaffen Sie Mechanismen, die dafür sorgen, dass die Erkenntnisse und Ergebnisse aus diesen Gruppen echte institutionelle Auswirkungen haben. Oft werden Museumsmitarbeiter*innen, die marginalisierte Identitäten repräsentieren und/oder dienstleistungsbasierte Rollen einnehmen, von den Kreativ- und Führungsprozessen ausgeschlossen. So werden die Prioritäten von Mitarbeiter*innen und Museen weiter von gleichförmigen Perspektiven bestimmt. Zugangsmöglichkeiten neuer Führungspersönlichkeiten zu angrenzenden Bereichen, Diskussionen und Foren für Mitarbeiter*innen sowie andere Mechanismen können dabei helfen, die internen Abläufe von Museen inklusiver zu machen.
- **Foren zum Austausch:** Auch hier plädieren wir für stärkere Verbindungen zwischen den Museumsmitarbeiter*innen. In einer Arbeitskultur, die den ständigen Austausch von Ideen und Praktiken fördert, können Kreativität, Einfallsreichtum und Innovation frei kursieren. Exzessiv kapitalistische Erwartungen von „arbeiten, arbeiten, arbeiten“ und „produzieren, produzieren, produzieren“ haben die für den Austausch von Mitarbeiter*innen nötige Zeit und Räume zunichte gemacht. Eine Kultur mit regelmäßigen Foren für den Austausch erhöht das Potenzial für Innovation und Relevanz.
- **Abteilungsübergreifende Teams:** Abteilungsübergreifende Teams und Schulungen können eine gemeinsame Grundlage bieten, auf der gearbeitet und gemessen werden kann; zugleich wird so eine engere strategische Ausrichtung und ein besseres Verständnis der angrenzenden

⁵ Im Jahr 2021 trat die stellvertretende Direktorin des Yale Center for Emotional Intelligence, Dena Simmons, eine schwarze Frau und Mitentwicklerin des RULER-Framework von ihrer Arbeit in Yale zurück und begründete ihren Weggang mit Rassismus und Diskriminierung.

Rollen und Verantwortlichkeiten gewährleistet. Dieses Vorgehen kann auch eine effektivere Integration des Inputs von Interessens- oder Fokusgruppen unterstützen, um Arbeitsprozesse und die Kultur insgesamt zu verbessern.

- **Theorien und Praktiken der Befreiung:** Befreiungstheorien sind eine komplexe und nuancierte Philosophie des Wandels. Kurz gefasst ist Befreiung der umfassende Abbau von Unterdrückung und ihren Hierarchien, Strukturen, Normen und Glaubenssystemen. Eine befreite Welt umfasst vielfältige Erzählungen und kollektive Verhaltensweisen, die die Ausdrucksmöglichkeiten aller Menschen fördern statt sie einzuschränken. Ein befreiter Arbeitsplatz bildet in seinen Mitarbeiter*innen die ganze Bandbreite der Menschheit ab. Ein befreites Museum vermindert Schaden, indem es aktiv unterdrückerische Verhaltensweisen, Normen und Strukturen abschafft. Befreiungstheorien werden oft als fortlaufende Bestrebungen betrachtet. Befreiung wird allgemein als ein Akt oder eine Reise zur Verbesserung des Selbst und der eigenen Umgebung angesehen, nicht als ein summierendes Ziel oder eine zu erreichende Utopie. Auf Befreiung angelegte Kulturen inspirieren zu fortlaufenden und andauernden Erfahrungen von Transformation.

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Kursat Ozenc, und Margaret Hagan, *Rituals for Work. 50 Ways to Create Engagement, Shared Purpose, and a Culture that Can Adapt to Change*, Hoboken 2019
- **EMPLOYEE JOURNEY MAPPING**, DigitalHRTech.com
- **RULER** framework, Yale Center for Emotional Intelligence
- **COLLECTIVE LIBERATION**, Center for Racial Justice in Education

Zum Schluss

Es ist wichtig, diese designbasierten Forschungspraktiken im Kontext der Arbeitskultur von Museen als wirksam und nützlich anzuerkennen. Das Abweichen von konventionellen Forschungsmethoden und aus der Personalverwaltung kommenden Ansätzen zur Transformation der Arbeitskultur sowie die Hinwendung zu designzentrierten Praktiken bieten völlig neue Untersuchungs- und Evaluierungsfelder.

In Kombination mit der umfassenden Verlagerung von *konventionellen* zu *experimentellen* designbasierten Forschungsmaßstäben eröffnen die hier

vorgeschlagenen Praktiken, Strategien, Arbeitsabläufe und Prozesse neue Möglichkeiten und Wege zu transformativen Museumserlebnissen.

Diese Praktiken schreiben traditionelle Forschungsmethoden nicht als hin-fällig ab. Die institutionelle Etablierung von iterativen Prototyping- und Testing-modellen neben konventionellen Forschungsmethoden ermöglicht es Fach-leuten vielmehr, auf der Wissensbasis der Vorgänger*innen aufzubauen und gleichzeitig anzuerkennen, dass sich Museen in einem ständig weiter-entwickelnden Kontext bewegen. Museen können so eine Organisationskultur schaffen, die Veränderung und Wandel begrüßt. Für unsere künftige Relevanz ist dies entscheidend. Weniger traditionelle Forschungsmethoden bieten Or-ganisationen in dieser Hinsicht den größten Mehrwert.

Wir sind davon überzeugt, dass Testing, Prototyping, Evaluation und die Berücksichtigung so gewonnener Erkenntnisse wichtige Praktiken sind, die in jeder Institution eingesetzt werden sollten, unabhängig von ihrer Größe, Struktur oder Ausrichtung. Dieser Ansatz trägt dazu bei, eine Arbeitskultur des kontinuierlichen Lernens und Verbesserns zu schaffen, die eher geeignet ist, Transformation als sinnvolle und notwendige Reaktion auf einen sich ständig verändernden Kontext anzunehmen.

Werkzeuge aus unserer transformativen Praxis

„Praxis“ ist die aktive Verbindung von Theorie und Anwendung. „Transfor-mative Praxis“ ist der katalytische Schnittpunkt, in dem die dynamischen Energien aus transformationsorientierter Theorie und Anwendung verschmel-zen und neue Möglichkeiten eröffnen.

Als eine Gruppe von Museumsdenker*innen und -mitarbeiter*innen mit unter-schiedlichen Perspektiven verwenden wir verschiedene Strategien, um Transformation voranzutreiben. Was uns verbindet, ist unser individueller und gemeinsamer Einsatz für eine transformative Praxis. Alle Beitragenden haben in der Gruppe ihre Praxis vorgestellt und erläutert, wie sie die Ansätze in ihren individuellen Arbeitsbereichen umgesetzt haben. Was folgt, ist eine Zusammenfassung dieser Beiträge. Wir möchten Sie ermutigen, diese Ideen in Betracht zu ziehen und zu integrieren, wie und wo auch immer sie zur Schaf-fung oder Entwicklung Ihrer eigenen transformativen Praxis etwas beitragen können.

SHANITA BRACKETT: TRANSFORMATIONSORIENTIERTE FÜHRUNG

Um die weitreichenden und in der Arbeit dieser Gruppe beschriebenen Veränderungen zu verstehen und voranzutreiben, bedarf es transformationsorientierter Führung. Entscheidend für die Fähigkeit, eine transformationsorientierte Führungskraft zu werden, ist der Prozess des Verstehens der eigenen Persönlichkeit, der eigenen Werte sowie der fortlaufenden Reaktion auf große Lebensveränderungen, Verluste und Misserfolge, die diese Werte auf die Probe stellen. Ich wurde zum Nachdenken über dieses Thema inspiriert, als ich gebeten wurde, in unserer Arbeitsgruppe *best practices* vorzustellen.

In den letzten drei Jahren habe ich mich auf einen Weg der konsequenten Selbstentdeckung und des Selbstmanagements gemacht, um meine Fähigkeit zu verbessern, in herausfordernden und schnelllebigen Szenarien zu führen. Der Prozess bedurfte einer besonderen Art des Lernens, die sich aus der Beantwortung der folgenden drei Fragen ergeben hat:

- Wer sind Sie?
- Was sind Ihre Werte und warum?
- Wie stellen Sie fest, wann diese Werte gefährdet sind, und wie sind Sie davon betroffen?

Der Prozess hat mir abverlangt, mich mit Erfahrungen und Wendepunkten aus meiner Kindheit, Familie, Erwachsenwerden, Arbeitsplatz, Beziehungen und Bewältigungsstrategien auseinanderzusetzen.

ISABELLA BRUNO: ZUKUNFTSORIENTIERTES DENKEN

Ich habe diese Gruppe in einige schnelle Aktivitäten zum Zukunftsdenken eingeführt und denke, alle Museumsmitarbeiter*innen sollten über Vorstellungskraft und Zukunftsdenken verfügen dürfen. Letztes Jahr hat mich dies dazu motiviert, eine Praxisgemeinschaft für Zukunftsdenken zu gründen. *Radical Museum Futures* ist ein Treffpunkt und eine Plattform für Museumsmitarbeiter*innen, um Kreativität und Vorstellungskraft in unserem Arbeitsfeld zu fördern. Konkret tun wir dies, indem wir uns museale Zukünfte durch Schreiben, Zeichnen und andere erzählerische Medien vorstellen. Wir erweitern die Welten, die von unseren Vorgänger*innen vorgezeichnet wurden, mit Hilfe radikaler Imagination. Wir fragen: Was wäre der Zweck eines Museums in dieser Welt? Für diese Menschen? Durch diese Menschen? Wie würde sich die Natur dieser Welt auf ein Museum auswirken, und die Natur eines Museums auf diese Welt? Wenn wir unsere eigenen Geschichten kreieren – man könnte sie als Fanfiction bezeichnen –,

erzeugen wir alternative Geschichten, Kunstepochen, Wissenschaftsformen und Alternativen des Experimentierens, der Museumspraktiken und -abläufe, Museumsstandorte und -erfahrungen. Indem wir innerhalb unserer Gruppe kreieren und teilen, definieren wir die Museologie in einer alternativen Welt. Langsam aber sicher wird unsere radikale Vision unsere gegenwärtige neu definieren.

Hier ist eine Aktivität, die Sie ausprobieren können.

Sudden Fiction für radikale Museen

Finden Sie weit auseinander liegende Möglichkeiten durch das Trainieren Ihrer Vorstellungskraft.

Wenn Sie schon einmal von der berühmten Kurzgeschichte „Zu verkaufen, Babyschuhe, nie getragen“ gehört haben, sind Sie in die *Sudden Fiction* eingeführt worden, ohne es überhaupt zu merken. Plötzliche Fiktionen sind Geschichten mit einer Länge von 100 Wörtern oder weniger. Es gibt so viel zu lernen, wenn man diese reizvollen Amuse-Bouche-Geschichten mit der radikalen und sich hoffentlich zu unseren Lebzeiten vollziehenden Transformation von Museen kombiniert. Ich lade Sie ein, diese Übung mit einem Projektteam auszuprobieren und sich an der Vielfalt der Ideen und der prototypischen Vision zu erfreuen. Kehren Sie im Laufe eines Projekts zu der Übung zurück und sehen Sie, wie Sie sich neuen Möglichkeiten öffnen können, sobald Sie beginnen, Ihre Vorstellungskraft regelmäßig zu nutzen. Oder versuchen Sie es allein als tägliche Übung über einen Zeitraum von ein oder zwei Wochen. Welchen Zweck kann eine kreative und alberne Übung wie diese in Ihrer Museumspraxis erfüllen? Ich fordere Sie auf, es herauszufinden.

1. Überlegen Sie sich fünf wichtige und wünschenswerte Änderungen in der aktuellen Museumspraxis, -struktur oder -wahrnehmung. Markieren Sie Ihre Top 3. Wählen Sie jetzt einfach eine aus. (5 Min.)
2. Wählen Sie einen Tweet von [TWITTER.COM/MUSEUMGENERATOR](https://twitter.com/museumgenerator) als Schauplatz für Ihre Geschichte aus.
 - a) Zum Beispiel: „Willkommen im Museum für die Geschichte der Lagerung! Ankündigung: Wir suchen ein Indigo-Pferd für unsere Sammlungen. Wenn jemand eines hat, bitten wir um eine Spende zum Wohle der ganzen Welt.“ Betrachten Sie das Museum als Organisation und nicht als Gebäude. Wer ist dort angestellt? Wie treffen die dort arbeitenden Menschen Entscheidungen? Wer besucht es? Was suchen sie dort?
3. Nun haben Sie eine museale Kulisse und Ihre Transformation im Kopf und können beides zusammenwerfen. Halten Sie sich nicht zurück und machen Sie es lächerlich, unglaublich, humorvoll oder bewegend.

Gehen Sie aufs Ganze. Sie können ein Schaubild erstellen, eine Aufzählung, eine Zeichnung, ein Storyboard. Sie haben drei Minuten Zeit, um herauszufinden, wie Sie diese unterschiedlichen Elemente kombinieren können. Das ist Ihr Zeitrahmen für Notizen, bevor wir mit dem Schreiben beginnen. (3 Min.)

4. OK, jetzt können Sie Ihre Kurzgeschichten schreiben. Hier sind drei Ratschläge von einem Blitzautor.
 - a) Wie man Sudden Fiction schreibt
 - 1) Beginnen Sie in der Mitte.
 - 2) Verwenden Sie nicht zu viele Zeichen.
 - 3) Stellen Sie sicher, dass das Ende nicht am Ende steht.
 - b) Quelle: THEGUARDIAN.COM/BOOKS/2012/MAY/14/
[HOW-TO-WRITE-FLASH-FICTION](#)
5. Öffnen Sie WORDCOUNTER.NET und beginnen Sie zu schreiben, 100 Wörter oder weniger. Bitte denken Sie daran, dass dies ausschließlich der Fantasie dient; es gibt keine richtige oder falsche Geschichte; es gibt keine Notwendigkeit oder Anforderung, das Geschriebene mit jemand anderem zu teilen. (5 Min.)
 - a) Beispiele für Sudden Fiction. Alle kombinieren eine radikale Transformation mit dem fiktiven „Museum für die Geschichte der Lagerung“

Geschichte 1: Das Museum für die Geschichte der Lagerung, eine Objekt-Genossenschaft, hat kürzlich einen Teil seiner Sammlung im Central Park installiert, wo sie von allen genossen werden kann, die sie besuchen möchten, einschließlich einer Vielzahl von Hunden und Vögeln.

Geschichte 2: Die neue Ausstellung im Museum der Lagerung untersucht, wie sich Platzmangel auf verschiedene sozioökonomische Gruppen ausgewirkt hat. Sie geht der Frage nach, wie Lagerunternehmen durch Versteigerungspraktiken eine Rolle bei der Unsicherheit des Wohnens und dem Verlust von Erinnerungen gespielt haben. Als wir noch einen Vorstand mit wohlhabenden Spender*innen hatten, konnten wir so etwas nicht machen, wir haben nur Führungen durch große Schränke mit Schuhen angeboten. Diese neue Ausstellung taucht in die dunkle Welt der Dinge ein, die Menschen etwas bedeuten, aber auch in die Art, wie die Konsumgesellschaft für diejenigen mit Platz das Sammeln zur Schau stellt und somit die großen Ungleichheiten in unserer Gesellschaft herausstreicht. Die Ausstellung findet in der ganzen Stadt statt.

Geschichte 3: Als ich das jüngste Genossenschafts-Meeting verlasse, bin ich wie immer überglücklich. Wer hätte sich vorstellen können, dass wir 20 Jahre

nach der Gründung dieses Museums Kunstwerken und Lagerobjekte aus dem ganzen Land sammeln würden? Dies wäre ohne die Geschlossenheit der Gewerkschaften, die wir im fünften Jahr gegründet haben, niemals möglich gewesen: Die Gewerkschaft BOXTRUCK, die DOLLY-Kommission und die Logistik-Koalition UPSFEDEXUSPS haben sich alle mit ihren Gewerkschaftsgeldern beteiligt und dieses Museum ermöglicht. Und dank ihnen haben wir wechselnde Mitarbeiter*innen und Reiseprogramme, die die Bedeutung der Nachhaltigkeit in den Vordergrund stellen.

Geschichte 4: Ich bin Direktor*in des Museums der Lagerung. Die meisten von uns wissen nicht, was Lagerung wirklich bedeutet. Bietet Lagerung Schutz oder zielt sie auf das Verstecken von Dingen? Speicher befinden sich in unseren Häusern, Gebäuden, Gehirnen und Computern. Ein Lager besteht nicht nur aus vier Wänden mit einer Tür und einem Schlüssel zum Abschließen. Unser 50-köpfiges Team hat sich zusammengetan, um eine Vielzahl historischer Geschichten und Fakten zu präsentieren, welche die Lagerung beschreiben, wie wir sie nutzen und was wir dafür verwenden. Unsere Mitarbeiter*innen verpflichten sich dazu, sowohl ihre eigenen Erfahrungen mit den einzelnen Objekten als auch die Erfahrungen der Besucher*innen zu teilen.

KAYLEIGH BRYANT GREENWELL: THEORIE DER VERÄNDERUNG

Als Praktiker*innen sprechen wir seit Jahrzehnten davon, Museen zu transformieren. Warum also greift der Wandel nicht? Einmalige Bemühungen und sporadische Veränderungen in unserer Arbeitsweise haben uns nicht weiter gebracht. Wenn wir es ernst meinen mit der Transformation von Museums-erlebnissen, müssen wir uns auch ernsthaft damit auseinandersetzen, was Veränderungsarbeit ist, wie sie funktioniert und wie wir unsere individuellen Rollen in dieser Arbeit definieren. Die Theorie der Veränderung ist ein Konstrukt, das das *Was*, *Wie* und *Wer* in der Umsetzung von Transformation umreißt. Es gibt viele Möglichkeiten, eine Theorie der Veränderung zu entwickeln. Das gängigste Modell beginnt mit der Betrachtung der gewünschten Ziele und arbeitet dann rückwärts, um alle notwendigen Komponenten zur Erreichung dieser Ziele zu bestimmen. Eine weitere Möglichkeit zur Entwicklung einer Theorie der Veränderung besteht in der gezielten Anwendung über einen längeren Zeitraum. Wie wir arbeiten, bestimmt das Ergebnis unserer Arbeit. Wenn wir unsere Arbeit weiterhin mit einem den *status quo* bekräftigenden Blickwinkel angehen, werden wir niemals zu „befreiten“ Ergebnissen kommen. Aktivist*innen haben seit Jahrhunderten aufgezeigt und theoretisch gearbeitet, dass der Schlüssel zu freien Gesellschaften ein freies Bewusstsein ist. Ich glaube, der nächste Schritt in der Transformation von Museen ist ein strategischer Ansatz für die Veränderungsarbeit.

ALEXANDRA CUNNINGHAM CAMERON: TRANSFORMATION VON EVALUATION

Mein Hintergrund in der Kritischen Theorie hat meine Arbeit als Kuratorin maßgeblich beeinflusst. Ich versuche, das Spektrum der kuratorischen Arbeit – Ausstellungen, Publikationen, Forschung, Lobbyarbeit und Sammlungsverwaltung – als Möglichkeiten für soziale (und persönliche) Transformation zu betrachten, indem ich bestehende Machtstrukturen sichtbar mache und unterlaufe. Diese Arbeit kann viele verschiedene Formen annehmen, von der digitalen Archivierung durch Crowdsourcing bis hin zur Beauftragung öffentlicher Bauwerke, die Passant*innen zu unerwartetem Verhalten animieren.

Meine Vorgehensweise hat sich im Laufe der Zeit entwickelt und ist inzwischen stärker auf Kontext und Konsens ausgerichtet. Gegenwärtig führe ich multidisziplinäre Recherchen durch und hole möglichst breitgefächertes Feedback ein, um die Relevanz eines Projekts oder Themas für die Gegenwart zu bewerten; ich nutze meine Ressourcen, um eine passende Antwort zu entwerfen, und stütze mich in der Umsetzung auf die Zusammenarbeit mit Interessensgruppen, Designer*innen und der Öffentlichkeit.

Meine Arbeit hat ihre Geradlinigkeit verloren, da sie zunehmend auch andere Sichtweisen berücksichtigt. Sie ist eher eine Konstellation als ein geordnetes Register geworden. Sie ist auf Fragen ausgelegt. Obwohl mangelnde Präzision in meinem Beruf ein Tabu sein mag, hat sich dieser Interpretationsansatz, der mehrere Erzähler*innen anerkennt und seinen Entstehungsprozess offenlegt, als der verantwortungsvollste Weg erwiesen, die Komplexität, Voreingenommenheit und Schönheit des Geschichtenerzählens zur Geltung zu bringen.

SILVIA FILIPPINI FANTONI: ARBEITSABLÄUFE TRANSFORMIEREN

Wandel ist immer schwierig. Dies gilt insbesondere für Museen, da sie auf der Idee des „Bewahrens“ beruhen, an traditionelle Arbeitsmethoden gebunden sind und aus verschiedenen voneinander abgeschotteten Abteilungen mit jeweils eigenen Kulturen bestehen. Kommunikation und Zusammenarbeit untereinander schränkt dies ein. Um einen wirksameren und nachhaltigeren Wandel in solchen Organisationen einzuleiten, ist es wichtig, zunächst einige der Arbeitsweisen zu verändern. Dazu gehört die Förderung einer stärker abteilungsübergreifenden und interdisziplinären Herangehensweise an die Projektentwicklung (Kernteam), die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Projektziele bei allen Beteiligten (große Idee) und die Einbeziehung der Endnutzer*innen in die verschiedenen Schritte der Projektentwicklung.

MARIE FOULSTON: SOZIALE SPIELEPLATTFORMEN

Für meine Toolkit-Präsentation habe ich mich entschieden, etwas in den Mittelpunkt zu stellen, das im Jahr 2020 Inspiration und Freude brachte (beides Dinge, die in diesem Jahr Mangelware waren): Zeit mit Freund*innen online zu verbringen und all das zu erkunden, was seltsam und wunderbar an **ROBLOX** ist.

ROBLOX.COM ist ein äußerst erfolgreiches Tool und eine Plattform zum Erstellen und Teilen von Online-Multiplayer-Games. Es bietet uns die Möglichkeit, die kreativen Arbeiten, Welten und Spiele von Menschen aus der ganzen Welt digital zu erkunden und dies gemeinsam mit Freund*innen, Kolleg*innen und Fremden zu tun.

Oberflächlich betrachtet mag es leicht sein, diese Plattform oder die dort geteilten Arbeiten als kindisch oder unbedeutend abzutun. Aber wenn man dort Zeit verbringt, kann man dort echte Bedeutung, Wert und Einsicht finden. In meinem Vortrag habe ich einen kurzen Einblick in diese Welt gegeben und einige der wichtigsten Anregungen hervorgehoben, die uns helfen können, die Möglichkeiten von Kuratierung und Ausstellungen sowohl online als auch offline zu überdenken.

RACHEL GINSBERG: ERLEBNISPARADIGMEN – MUSEUM ALS ...

Beim Nachdenken über die Transformation des Museumserlebnisses reizt es mich vor allem, Geschichten über die gegenwärtige Situation von Museen zu konstruieren, die uns dann bei der Vision helfen können, was sie künftig sein könnten. Diese Geschichten oder erzählerischen Frameworks sollen Menschen dazu anregen, das Museum nicht nur als Ausstellungsraum zu sehen, sondern als Ort der Interaktion neu zu denken. Die Vorstellung vom Museum als Wissenssystem, Schnittstelle, Plattform und Prototyp öffnet Wege zu neuen Ideen und Interaktionen, die uns bei der Transformation helfen.

„Museum als Wissenssystem“ hilft uns, die verschiedenen von uns genutzten Systeme, Menschen, Werkzeuge und Interaktionen als Teile eines gestalteten Gesamtsystems zu betrachten, das selbst von Werten und Absichten durchdrungen ist; das Museum als Wissenssystem zu betrachten, macht es zu einem „System von Systemen“.

„Museum als Schnittstelle“ erinnert uns daran, dass die Verknüpfung von Menschen und Ideen, Informationen und Bedeutung mit Hilfe unserer Sammlungen, Ausstellungen und den von uns geschaffenen Produkten eine Reihe

von Design-Aktivitäten ist; um erfolgreich zu sein, müssen wir auswählen, welche Verknüpfungen wir herstellen und sie bewusst gestalten.

„**Museum als Plattform**“ erkennt die Bedeutung des physischen, digitalen und theoretischen Raums des Museums als Plattform an, die in der Lage ist, Arbeit und Ideen unterschiedlicher Gruppen von Menschen und Organisationen hervorzuheben, zu legitimieren, zu verbreiten und auszustellen.

„**Museum als Prototyp**“ betrachtet das gesamte Museum als lebendiges Labor, das fortlaufende Forschungen, Erkenntnisse und Erkundungen unterstützt.

HANNAH GOODWIN:

VIELFÄLTIGKEIT ALS WERKZEUG FÜR ZUGANG UND INKLUSION

Eines der Dinge, die in vielen Museen fehlen und die für zugängliche und inklusive Räume und Erfahrungen entscheidend sein können, ist Flexibilität. Die Berücksichtigung der Idee der Vielfältigkeit kann helfen, einseitige Ansätze zu vermeiden und Flexibilität zu erreichen. Universelles Design, humanzentriertes Design, inklusives Design, Design für alle sind – ganz gleich, welche Terminologie Sie wählen – gute Ausgangspunkte. Berücksichtigen Sie die Zugänglichkeit für Menschen mit Behinderungen (alle Arten, ob sichtbar, unsichtbar, vorübergehend, lebenslang, erworben), für Lernstile, Vorlieben, kulturelle Unterschiede, Sprache, Erfahrung und Alter. Es gibt nicht die eine Lösung, die für alle geeignet ist. Man erreicht mehr, indem man Abwechslung, Flexibilität und verschiedene Möglichkeiten einbezieht.

Ein Ansatz mit mehreren Möglichkeiten zur Auseinandersetzung ist oftmals in Museen üblich, die verschiedene Arten von Sammlungs- oder Ausstellungserlebnissen anbieten – selbstgeführt, Wandtexte, Apps oder mobile Geräte, Programme, Vorträge, Online-Materialien und so weiter.

Wie steht es mit der Vielfalt innerhalb dieser Bereiche? Einige Beispiele:

- Mehrere Einstiegspunkte sprechen das Spektrum an Fähigkeiten und Vorlieben an und fördern kreative Reaktionen und Individualität.
- Multisensorische Beschäftigung kann das Spektrum an Fähigkeiten ansprechen, einen Zugang bieten, Spaß machen, Sprache und Gedächtnis anregen und Verbindungen schaffen.
- Mehrere Perspektiven können Willkommensein, Relevanz, Verbindung, Komplexität und Wahrheit bieten.
- Mehrere Personen bzw. gemeinsam geführte Touren und Programme (mehr als ein*e Führende, Dozent*in, Lehrer*in usw.) können flexibler

auf die Bedürfnisse und Interessen der Besucher*innen und die Unterschiede innerhalb der Gruppe eingehen.

- Mehrere Sprachen (auch visuelle) können das Museum inklusiver machen.
- Mehrere Arten des Lernens in- und außerhalb des Museums tragen der Tatsache Rechnung, dass Menschen unterschiedlich lernen und alle Arten des Lernens gleichberechtigt sind.

Wir sollten uns immer wieder fragen: „Wird jemand ausgeschlossen?“ und wenn die Antwort „Ja“ lautet, sollten wir die Vielfalt anerkennen und eine Antwort auf die Frage finden: „Wie können wir sie inkludieren?“

ANDREA JONES: FREE THE MUSEUM

Wenn es eine Sache gibt, die die Pandemie Museen gelehrt haben sollte, dann ist es, über die Mauern ihrer Gebäude hinaus zu denken. Anstatt zu erwarten, dass unser Publikum zu uns kommt, müssen wir zu ihm gehen. Für die meisten Museen bestand die Lösung im Jahr 2020 darin, verstärkt in digitale Programme zu investieren. Aber was ist mit der physischen Erlebniswelt, die wir alle vermissen und nach der wir uns sehnen? Wie steht es um die digitale Kluft? Für Museen gibt es so viele Möglichkeiten, die Welt um uns herum zu aktivieren und alltägliche Räume als Orte des Lernens, der Reflexion, der Heilung, des Ausdrucks und des Geschichtenerzählens neu zu nutzen.

Das Konzept der Kunst im öffentlichen Raum ist nicht neu, aber nur sehr wenige Museumsfachleute setzen ihre bewährten Fähigkeiten für die Vermittlung im öffentlichen Raum ein. Könnte ein Naturkundemuseum mit einem Drogeriemarkt zusammenarbeiten, um ein Pop-up zu schaffen, das den Menschen die Wissenschaft des Impfens vermittelt? Wie wäre es mit einem kulturhistorischen Museum, das sich mit einer Community zusammenschließt, um die Grenzlinie zwischen zwei ehemals getrennten Stadtvierteln zu interpretieren? Sogar ohne Museum können Museumsfachleute diese Art von Arbeit in ihren eigenen Communities leisten.

Diese Art von Aktivierungen der Umwelt kann nicht nur den Aufbau von Beziehungen zur Community fördern, die Wirkung auf das Publikum kann sogar noch stärker sein, wenn sie NICHT in einem Museum stattfindet.

Dieses Jahr haben Kolleg*innen und ich eine Initiative ins Leben gerufen, die wir *Free The Museum* nennen ([FREETHEMUSEUM.ORG](https://www.freethemuseum.org)). Unser Ziel ist es, inspirierende Beispiele für diese Art von Aktivitäten „außerhalb der Mauern“ zu sammeln und mit der Erarbeitung von *best practices* zu beginnen. Welche

Materialien halten dem Wetter stand? Wann sollten Sie mit einer Community zusammenarbeiten und wann sollten Sie den *status quo* in Frage stellen? Es gibt noch viel zu lernen, aber mit einer Prototyping-Mentalität können Sie genau dort beginnen, wo Sie gerade stehen.

ADAM MARTIN: GRUNDSÄTZLICH ÖFFENTLICH

Das erfolgreiche Management von asynchronen und mobil arbeitenden Projektteams bedeutete vor allem in Zeiten der Pandemie, einen Ansatz des „grundsätzlich öffentlich“ zu verfolgen. Auf diese Weise sind Informationen für alle Teammitglieder leicht zugänglich, die Zusammenarbeit kann sich organischer entwickeln und gut begründete Entscheidungen können besser getroffen werden. Aber was würde es für Museen bedeuten, „grundsätzlich öffentlich“ zu sein? Wie können Museen die Öffentlichkeit dazu anregen, Ideen offen zu teilen sowie Programme und Erlebnisse mitzugestalten? Wie können sie ihre Entscheidungsfindung an den Werten der Community ausrichten, die die Menschen und das Gemeinwohl in den Vordergrund stellen?

Warum grundsätzlich öffentlich?

Ein grundsätzlich öffentlicher Ansatz kann in Museen zu besseren Ergebnissen und größerem Mehrwert für die Community führen. Grundsätzliche Öffentlichkeit lädt zur Auseinandersetzung ein, gibt Raum für Feedback und bietet die Möglichkeit zur Auseinandersetzung mit mehreren Perspektiven. Dies kann auch zu weniger Reibungsverlusten bei der Entscheidungsfindung führen. Wenn die Community von Anfang an in die Entscheidungsfindung einbezogen wird und alle an einem erfolgreichen Ergebnis Interessierten gleichberechtigten Zugang und die Möglichkeit zum Feedback haben, können bessere Entscheidungen getroffen werden.

Was passiert, wenn wir grundsätzlich öffentlich sind?

Grundsätzlich öffentliche Museen machen ihre Informationen für die Community besser auffindbar und zugänglich. Informationen, die in öffentlichen Räumen und Treffpunkten der Community zur Verfügung gestellt werden, sind auf mehreren Ebenen und für unterschiedliche Interessen, Altersgruppen, Fähigkeiten und Bedürfnisse leichter zu erschließen. So können neue Ideen entstehen und die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit verbessert werden. Mitglieder der Community haben die Möglichkeit, die Arbeit eines Museums zu unterstützen und zu verbessern, ganz wie es ihren eigenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Werten entspricht. Durch die Einbindung der Öffentlichkeit werden Museen widerstandsfähiger, da sie transparenter sind. Die Akzeptanz und Integration von Feedback aus einer engagierten Community kann zu einem reaktionsfähigeren Museum führen, das mehr Vertrauen aufbaut und mehr Wert bietet.

Wie geht grundsätzlich öffentlich?

Ein grundsätzlich öffentlicher Ansatz zur Community-Einbindung ist nur eine Möglichkeit, wie Museen ihre interne Transformation beginnen können. Allerdings sollten Museen nicht die Erwartung hegen, eine eigene Community zu kreieren. Entscheiden sich Museen für den grundsätzlich öffentlichen Ansatz, sollte das erste Ziel darin bestehen, Räume zur Unterstützung von bestehenden Communities zu schaffen und Vernetzung und Dialog zu fördern. Ein Museum sollte zuerst Wege für Mitglieder der Community schaffen, um mit der Museumsleitung, den Mitarbeiter*innen und Stakeholdern zusammenzukommen und einen gemeinsamen Wunsch zur Investition in den gegenseitigen Erfolg zu entwickeln. Dies kann zum Aufbau von Vertrauen und Verständnis für die Erwartungen der Community beitragen, welche Museumsprogramme, -erlebnisse und -dienstleistungen am meisten benötigt werden. Indem sie sich auf die Unterstützung bestehender Communities konzentrieren, können Museen mehr darüber lernen, wie sie am besten grundsätzlich öffentlich werden und mit und für ihre Communities arbeiten.

KATHERINE MILLER: DIE KLUFT ÜBERBRÜCKEN – MITARBEITER*INNEN VS. BESUCHER*INNEN

Wenn sich Museen wandeln sollen, müssen wir die polarisierende und elitäre Haltung „wir“ (Museumsfachleute) gegen „sie“ (Besucher*innen) aufgeben. Die geheimnisvolle Arbeit hinter den Kulissen von Kultureinrichtungen kann elitär oder exklusiv wirken, vor allem auf die breite Öffentlichkeit. Bei meiner Arbeit im Bereich der *visitor experience* habe ich gelernt, dass viele Besucher*innen institutionelle Geheimnisse erfahren möchten. Sie wollen Dinge wissen wie: Was unterscheidet ein Museum von anderen? Welches ist das wertvollste oder ungewöhnlichste Objekt in der Sammlung? Welches Erlebnis gibt es nur in einem bestimmten Museum? Das Standardmodell für den Museumsbesuch ist immer noch die Pilgerreise, bei der besondere Blicke hinter die Kulissen für hochrangige Besucher*innen reserviert sind. Aber die vielen Besucher*innen, die wissen, dass sich hinter den Wänden der Ausstellungsräume weitere Informationen verbergen, möchten auch wissen, warum bestimmte Teile des Erlebnisses für sie unzugänglich sind.

Besucher*innen wollen heute mehr denn je wissen, wie ein Museum funktioniert. Sie fordern diese Transparenz sogar ein! Darüber hinaus ist sich die Öffentlichkeit bewusster, dass sie beobachtet wird, besonders jetzt im digitalen Zeitalter des *customer relationship management* (CRM). Dieses Bewusstsein für Praktiken der Datenerfassung gibt der Bevölkerung die Fähigkeit und die Macht offen zu kommunizieren, was sie wirklich über ein Museumserlebnis denkt. Die Besucher*innen wissen, dass die Museen sie genauso brauchen wie sie selbst Erfahrungen, Inspirationen und Möglichkeiten zum Lernen brauchen.

Museumsfachleute müssen regelmäßig in die Rolle der Besucher*innen schlüpfen. Das bedeutet, den Komfort und die Privatsphäre des Büros zu verlassen, um in den Ausstellungsräumen und anderen öffentlichen Räumen direkt mit den Besucher*innen zu interagieren. Das Personal im direkten Publikumskontakt tut dies jeden Tag als Teil seiner Arbeit. Reinigungspersonal, Sicherheitspersonal und Mitarbeiter*innen im Besucherservice erleben die Reaktionen der Besucher*innen aus erster Hand. Obwohl die Ausstellungserfahrung vor Ort in Zeiten von Covid-19 begrenzt ist, ist die Kommunikation mit den Mitarbeiter*innen im direkten Publikumskontakt von entscheidender Bedeutung; ihr Wissen ist eine unzureichend genutzte Ressource. Mitarbeiter*innen im direkten Publikumskontakt sind die Brücke zwischen Museumsbesucher*innen und Museumsmitarbeiter*innen aus anderen Abteilungen. Zusammenarbeit ist möglich, und es gibt so viel, was man gemeinsam voneinander lernen kann.

LIZ NEELY: KLUGER EINSATZ VON LÄCHERLICHKEIT

Um die historische Museumspraxis kritisch zu hinterfragen und zu durchbrechen, schlage ich einen wohlüberlegten Einsatz von Lächerlichkeit vor. Er kann zu neuen Sichtweisen anregen und zur Einführung flexibler, weniger formeller Prozesse beitragen. Die Einführung von sinnvoll platzierter Improvisation und Spaß kann die ausgrenzenden Wirkungen der Hierarchie und Machtstrukturen traditioneller Arbeitspraktiken abmildern und mehrstimmige Erkundungen möglich machen. Ironischerweise gibt es sogar Regeln, um Lächerlichkeit in Ihre Praxis einzubringen:

Seien Sie sich im Klaren, dass der richtige Zeitpunkt entscheidend ist

Lächerlichkeit sollte gezielt eingesetzt werden und dazu dienen, Kreativität auf sinnvolle Weise anzuregen und einzufangen. Die Praxis kann auch Spaß machen, wenn sie völlig belanglos ist, aber sie nutzt sich schnell ab und wirkt dann wie Zeitverschwendung. Lächerlichkeit ist ein Werkzeug, keine Position.

Seien Sie inklusiv, nicht exklusiv

Ohne richtige Zielsetzung und Gestaltung kann Lächerlichkeit wie ein Insider-Witz für eine kleine Gruppe von Menschen wirken. Dies würde die Vorteile der Vielstimmigkeit und Öffnung in der Ideenfindung zunichte machen. Achten Sie immer darauf, dass Sie alle zur Lächerlichkeit einladen, und zwar in der Form, in der sie sich wohl fühlen.

Gehen Sie sparsam damit um

Lächerlichkeit verliert einiges von ihrem Zauber, wenn sie ständig eingesetzt wird. Spielen Sie den Ball, wenn er die größte Wirkung hat.

Wenn Sie diese Regeln nicht befolgen, werden Sie vielleicht nur albern wirken, anstatt neue Ideen von einer großen Anzahl von Menschen zu erhalten. Versuchen Sie es doch einmal!

CAROLYN ROYSTON: STRATEGISCHE TRANSFORMATION

Ich habe in meiner Karriere zwei große „Transformationen“ erlebt. Bei der einen handelte es sich um ein von der Direktion geleitetes, strategisches Change-Management-Programm, mit dem das Museum langfristig umgestaltet werden sollte. Die andere findet momentan statt und wurde über Nacht durch eine dreifache Krise ausgelöst, die aus der Pandemie, sozialer Ungerechtigkeit und großen wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Sektor besteht. Diese Transformation erfordert eine sofortige Antwort, ist eher reaktiv als strategisch ausgerichtet und wird von Einzelpersonen angeführt, die eine Agenda des Wandels vorantreiben.

Dies hat für mich interessante Fragen aufgeworfen. Momentan setze ich mich mit ihnen auseinander und denke darüber nach, wie ich sie angehen kann, wenn wir aus diesem unmittelbaren Krisenzustand herauskommen. Zum Beispiel:

- Wie können wir in unseren Museen die richtigen Bedingungen für einen Wandel schaffen, der nachhaltig ist und uns eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglicht?
- Wie können wir eine Kultur des Wandels in unseren Organisationen verankern, sodass sich eine Offenheit für Veränderungen in unsere tägliche Praxis integriert und nicht erst durch ein großangelegtes und allumfassendes Change-Management-Programm oder durch eine dramatische Krise vorangetrieben werden muss?
- Wie können wir eine gemeinsame Sprache für den Wandel und Raum für die Diskussion schaffen, wie der Wandel in unseren Organisationen aussehen könnte?
- Wie können wir unsere Mitarbeiter*innen besser unterstützen, die sich mit dem Wandel auseinandersetzen oder in Wandel vorantreibenden Bereichen arbeiten (z.B. Technikexpert*innen, deren Jobprofile in Zwischenbereichen angesiedelt sind, oder ganz neu in unseren Museen entstehende Jobprofile)?

Auf diese Fragen gibt es keine abschließenden Antworten. Die Antworten hängen vielmehr von der Organisation ab – der Führung, den Mitarbeiter*innen, der finanziellen Situation usw. Wichtig ist, dass man in der Lage ist, diese Fragen auf allen Ebenen der Organisation zu stellen, und dass man den Raum

und den Rahmen hat, um sie zu diskutieren und über den besten Weg vorwärts zu entscheiden.

CASEY SCOTT SONGIN: QUALITATIVE UND QUANTITATIVE FORSCHUNGSMETHODEN FÜR DIE MUSEUMSEVALUATION

Um die Evaluation des Publikums nicht nur als Abhak-Übung zu betrachten, sondern zu einer sinnvollen Praxis der Entwicklung und Bewertung von Erlebnissen zu machen, ist es von entscheidender Bedeutung, methodische Ansätze zu kombinieren und sowohl quantitative Forschungsmethoden (um zu verstehen, was jemand tut) als auch qualitative Forschungsmethoden (um zu verstehen, warum jemand etwas tut) einzubeziehen. Die gegenwärtig verfügbaren Technologien zur Datenerfassung haben den Zugang zu und die Erfassung von Daten einfacher denn je gemacht, und als Evaluierende müssen wir uns einen multimodalen Zugang zu Forschungsfragen zu eigen machen. Die Kombination von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden bei der Erstellung oder Evaluation von Publikumserlebnissen ermöglicht ein umfassenderes und aussagekräftigeres Verständnis der Erfahrungen und Bedürfnisse unseres Publikums. Dieser Ansatz ist nicht nur sinnvoll, sondern schlicht notwendig, wenn Museen daran arbeiten, bedeutungsvollere und relevantere Erlebnisse für ihre Besucher*innen zu bieten.

LAUREN VARGAS: GESCHÄFTLICHE FÄHIGKEITEN + EMOTIONALE FÄHIGKEITEN = DIGITALE REIFE

Ein CALM-Ansatz zur digitalen Führung in Kulturorganisationen kann dazu beitragen, dass sich alle Mitarbeiter*innen sicherer fühlen, wenn es um die Übernahme von neuen Arbeitsweisen und innovativen Technologien geht. CALM ist ein Akronym für die Schlüsselattribute, die bei der Anwendung digitaler Technologien in Kulturorganisationen erforderlich sind: kollaborativ (collaborative), antizipierend (anticipatory), die Notwendigkeit, den auf Befehle und Kontrolle ausgelegten Führungsstil loszulassen (let go) und aktiv mitzudenken (mindful). Dieser Ansatz führt nicht nur zu einer besser vernetzten und engagierteren Belegschaft, sondern verbessert auch die Erlebnisse der Kund*innen und Besucher*innen. Zugleich berücksichtigt der Ansatz, wie wir offenere und kollaborativere Arbeitsplätze schaffen können und welche Fähigkeiten wir dafür brauchen, damit wir Arbeitsbelastungen wahrnehmen, anerkennen und anpassen, die Arbeit gleichmäßig verteilen und die Ausrichtung auf strategische Ziele sicherstellen können.

Anhänge

- A. Literaturempfehlungen**
- B. Web-Ressourcen**
- C. Einstieg in die Barrierefreiheit**
- D. CHSDM-Richtlinien für
die visuelle Beschreibung**
- E. Moderationswerkzeuge
für die Transformation
des Museumserlebnisses**

A. Literaturempfehlungen

Für weitere Inspiration, Anregungen und Provokationen empfehlen wir die folgenden Bücher über Gesellschaft, Macht, Veränderung, Kreativität, Prozesse und kritisches Denken.

Sara Ahmed, *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life*, Durham und London 2012.

Saul Alinsky, *Rules for Radicals. A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*, New York 1989.

Mia Birdsong, *How We Show Up. Reclaiming Family, Friendship, and Community*, New York 2020.

Andrew Boyd (Hg.), *Beautiful Trouble. A Toolbox for Revolution*, New York und London 2016.

Marc Brackett, *Permission to Feel. Unlocking the Power of Emotions to Help Our Kids, Ourselves, and Our Society Thrive*, London 2019.

Adrienne Maree Brown, *Emergent Strategy. Shaping Change, Changing Worlds*, Chico 2017.

Adrienne Maree Brown und Malkia Devich-Cyril, *We Will Not Cancel Us. And Other Dreams of Transformative Justice*, Chico 2020.

Alicia Garza, *The Purpose of Power. How We Come Together When We Fall Apart*, New York 2020.

Eric Klinenberg, *Palaces for the People. How Social Infrastructure Can Help Fight Inequality, Polarization, and the Decline of Civic Life*, New York 2018.

Don Koberg, *The Universal Traveler. A Soft-Systems Guide to: Creativity, Problem-Solving, and the Process of Reaching Goals*, Cambridge Mass. 2003.

George Lakey, *How We Win. A Guide to Nonviolent Direct Action Campaigning*, New York 2018.

Henri Lipmanowicz und Keith McCandless, *The Surprising Power of Liberating Structures. Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation*, Seattle 2014.

Emily Nagoski und Amelia Nagoski, *Burnout. The Secret to Unlocking the Stress Cycle*, New York 2019.

Kursat Ozenc und Margaret Hagan, *Rituals for Work. 50 Ways to Create Engagement, Shared Purpose, and a Culture that Can Adapt to Change*, Hoboken 2019.

Priya Parker, *The Art of Gathering. How We Meet and Why It Matters*, New York 2018.

Claudia Rankine, Beth Loffreda und Max King Cap (Hg.), *The Racial Imaginary. Writers on Race in the Life of the Mind*, New York 2015.

Guy Raz, *How I Built This. The Unexpected Paths to Success from the World's Most Inspiring Entrepreneurs*, Boston und New York 2020.

Mark Smutny, *Thrive. The Facilitator's Guide to Radically Inclusive Meetings*, Sherman 2021.

B. Web-Ressourcen

Für noch mehr Inspiration, Anregungen und Provokationen empfehlen wir die folgenden Links zu anderen Organisationen, Einzelpersonen und Gruppen, die Museen zu transformativen Räumen machen.

ARTBEYONDSIGHT

ein museumspädagogisches Institut für Barrierefreiheit und Inklusion

ACCESSIBLE EXHIBITION DESIGN

Smithsonian Guideline

THE DESIGNER'S CRITICAL ALPHABET

ein Werkzeug, um Gestalter*innen und Studierende in die kritische Theorie und Konzepte zur Reflexion von Gestaltungsprozessen einzuführen, erstellt von Lesley-Ann Noel, PhD

EMPATHETIC MUSEUM MATURITY MODEL

ein Werkzeug zur Messung der institutionellen Transformation

INCLUSIVE DIGITAL INTERACTIVES

eine Sammlung von Aufsätzen zur Gestaltung inklusiver interaktiver Erlebnisse

MUSEUM 2.0 BLOG

ein Blog mit ständig wachsendem Inhalt, der die Zukunft der Museumspraxis erforscht

MUSEUMS & RACE REPORT CARD

ein Werkzeug zur Evaluation von wertorientiertem Handeln und der Ausrichtung auf Gleichberechtigung in Museen

MUSEUM AS SITE FOR SOCIAL ACTION

ein Kollektiv von Museumspraktiker*innen, das sich für Gleichberechtigung und integrativen Wandel in Museen einsetzt

MUSEUMS ASSOCIATION'S (UK) LEARNING & ENGAGEMENT MANIFESTO

Manifest mit dem Ziel, Museen für gerechte und inklusive Werte verantwortlich zu machen

MUSEUM-ID

ein wachsendes Netzwerk von Museumsfachleuten, die Ressourcen und Ideen austauschen, um die Zukunft der Museen zu verändern

SMITHSONIAN'S ASIAN PACIFIC AMERICAN CENTER'S CULTURE LAB MANIFESTO

Richtlinien für inklusive und gleichberechtigte Partnerschaften und Präsentationen mit spezifischen Gruppen und Einzelpersonen

C. Einstieg in die Barrierefreiheit

Ist Ihr Museum für Menschen mit allen Arten von Behinderungen zugänglich?
Gibt es bei Ihnen inklusive Praktiken und Programme?

Wenn nicht, finden Sie hier einige Möglichkeiten für den Einstieg.

Zuallererst sollten Sie sich das Ziel der Barrierefreiheit für Menschen mit allen Arten von Behinderungen, unsichtbaren und sichtbaren, vorübergehenden und lebenslangen sowie in allen Altersgruppen zu eigen machen. Eine für Menschen mit Behinderungen besser zugängliche Einrichtung macht sie auch einladender und integrativer für alle anderen.

Bitte beachten Sie, dass dieses Dokument zum Informationsaustausch erstellt wurde und keine Empfehlung für eine bestimmte Organisation darstellt. Das Themenfeld der Behinderung ist sehr breit gefächert und dieses Dokument ist wirklich als „Einstiegsdokument“ gedacht. Es enthält nicht alles.

Vielleicht möchten Sie mit einer institutionellen Selbsteinschätzung beginnen. Unten finden Sie einen Link zu einem Selbstbewertungsinstrument für kulturelle Organisationen. Regionale ADA-Zentren oder andere Organisationen verfügen möglicherweise ebenfalls über Ressourcen zur Selbsteinschätzung.

New Jersey Theatre Alliance

[NJTHEATREALLIANCE.ORG/RESOURCES/SELF-ASSESSMENT](https://www.njtheatrealliance.org/resources/self-assessment)

Wenn Sie mehr über den Americans with Disabilities Act (ADA) erfahren, etwas Bestimmtes nachschlagen oder Ihr regionales ADA-Zentrum finden möchten, folgen Sie diesen Links:

ADA-Sektion des Justizministeriums

[ADA.GOV](https://www.ada.gov)

Regionale ADA-Zentren

[ADATA.ORG/FIND-YOUR-REGION](https://adata.org/find-your-region)

Auch wenn sich die genannten Links auf das US-Recht beziehen, decken die Informationen die Grundsätze der Barrierefreiheit ab und können auf jede Einrichtung oder Umgebung angewendet werden. Wenn Sie jedoch nicht in den USA leben, sollten Sie sich über lokale, regionale oder nationale Organisationen, Ministerien oder Gesetze informieren, die Menschen mit Behinderungen unterstützen.

Auf US-amerikanischer und internationaler Ebene tätige Organisationen, die wertvolle Ressourcen zur Verfügung stellen:

Access Smithsonian

[ACCESS.SI.EDU/MUSEUM-PROFESSIONALS](https://access.si.edu/museum-professionals)

American Alliance of Museums (AAM)

[AAM-US.ORG](https://www.aam-us.org)

American Council of the Blind

[ACB.ORG](https://www.acb.org)

Arts and Disability Ireland (ADI)

[ADIARTS.IE](https://www.adiarts.ie)

Disability Rights Fund

[DISABILITYRIGHTSFUND.ORG](https://www.disabilityrightsfund.org)

Institute for Human Centered Design (IHCD)

[HUMANCENTEREDEDESIGN.ORG](https://www.humancentereddesign.org)

Kennedy Center's Leadership Exchange in Arts and Disability (LEAD®) program

[KENNEDY-CENTER.ORG/EDUCATION/NETWORKS-CONFERENCES-AND-RESEARCH/RESEARCH-AND-RESOURCES/LEAD-RESEARCH-AND-RESOURCES](https://www.kennedy-center.org/education/networks-conferences-and-research/research-and-resources/lead-research-and-resources)

National Association of the Deaf

[NAD.ORG](https://www.nad.org)

National Endowment for the Arts

[ARTS.GOV/IMPACT/ACCESSIBILITY](https://www.arts.gov/impact/accessibility)

Universal Design Institute

[UDINSTITUTE.ORG](https://www.udinstitute.org)

Die Bewertung Ihrer Website und der zugehörigen Ressourcen ist ebenfalls wichtig:

National Center for Accessible Media (NCAM)

[WGBH.ORG/FOUNDATION/WHAT-WE-DO/NCAM](https://www.wgbh.org/foundation/what-we-do/ncam)

Knowbility

[KNOWBILITY.ORG](https://www.knowbility.org)

WebAIM

[WEBAIM.ORG](https://www.webaim.org)

Für den deutschen Kontext finden Sie Ressourcen unter:

Deutscher Museumsbund

[MUSEUMSBUND.DE](https://www.museumsbund.de)

ALTER UND BEHINDERUNG

In vielen Ländern der Welt nimmt die Zahl der Menschen, die 65 Jahre und älter sind, stetig zu. In dieser Bevölkerungsgruppe steigt der Prozentsatz der Menschen, die durch den Alterungsprozess Behinderungen erleiden, dramatisch an. Vergessen Sie diese wertvollen Mitglieder der Community nicht! Informieren Sie sich über lokale und nationale Organisationen für das Altern sowie über solche, die sich mit häufiger bei älteren Menschen auftretenden Behinderungen befassen, wie z.B.: Hörverlust, veränderte Mobilität, verändertes Sehvermögen, kognitive Veränderungen, Gedächtnisverlust und Demenz.

HINTERFRAGEN SIE IHRE ANNAHMEN

Hier sind drei großartige Ressourcen, um direkt von Menschen mit Behinderungen zu lernen, sich über aktuelle Themen zu informieren und über Behindertengerechtigkeit nachzudenken.

The Disability Visibility Project
DISABILITYVISIBILITYPROJECT.COM

The Invisible Disability Project
INVISIBLEDISABILITYPROJECT.ORG

Sins Invalid – An Unshamed Claim to Beauty in the Face of Invisibility
SINSINVALID.ORG

VERGESSEN SIE DIE SCHULEN NICHT!

Wenn Ihr Museum Schulführungen anbietet, denken Sie daran, dass in den Klassenzimmern auch Schüler*innen mit Behinderungen sitzen werden. Darüber hinaus gibt es in Ihrer Region vielleicht Schulen für bestimmte Bevölkerungsgruppen, z.B. Schulen für blinde oder gehörlose Schüler*innen.

Eine einfache Möglichkeit, sich an die wichtigsten Komponenten des Vorgehens zu erinnern:

- **Assess your institution, from website to parking and all in-between.**
Bewerten Sie Ihre Einrichtung, von der Website bis zu den Parkplätzen und allem, was dazwischen liegt.
- **Consult with the communities.**
Beraten Sie sich mit den Communities.
- **Collaborate cross-departmentally.**
Arbeiten Sie abteilungsübergreifend zusammen.
- **Educate staff and volunteers.**
Bilden Sie Mitarbeiter*innen und Freiwillige aus.
- **Support staff, members, visitors, and volunteers.**
Unterstützen Sie Mitarbeiter*innen, Mitglieder, Besucher*innen und Freiwillige.
- **Start now!**
Beginnen Sie jetzt!

D. CHSDM-Richtlinie für die visuelle Beschreibung

ZUM STREBEN NACH DIGITALER INKLUSION

Für Besucher*innen, die Hilfsmittel verwenden, ermöglichen Bildbeschreibungen einen gleichberechtigteren Zugang zu digitalen Inhalten. Technikleute, Kurator*innen, das Personal in der Kommunikation und andere Museumskolleg*innen können alle daran arbeiten, digitale Projekte inklusiver zu gestalten, indem sie dieses Dokument zum Verfassen von Bildbeschreibungen verwenden.

Cooper Hewitt's Guidelines for Image Description sind ein lebendiges Dokument, das von Mitarbeiter*innen erstellt wurde, um einen Überblick und Grundlagen für Kultureinrichtungen zu bieten, die Beschreibungen für ihre digitalen Inhalte erstellen. Organisationen, die mit dieser Arbeit beginnen, müssen Gespräche über einrichtungsspezifische Entscheidungen führen, die vom Stil und der Mission des Museums abhängig sind, etwa der bewussten Verwendung von Jargon und identitätsbasierten Beschreibungen. Diese Richtlinien wurden erstellt, um umfassend und reaktionsschnell zu sein, um eine Anleitung für die Arbeit zu bieten und gleichzeitig genügend Flexibilität zu gewährleisten, um sich mit der Arbeit weiterzuentwickeln. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Erkenntnis, dass Sprache tief verwurzelt und im Kontext der Kultur und Gesellschaft ihrer Zeit zu verstehen ist. Diese Praxis muss auch weiter mit zeitgenössischen Debatten verknüpft werden, da Bildbeschreibungen naturgemäß mit Fragen der Rasse, des Geschlechts und der Identität verknüpft sind.

Die Richtlinien wurden erstellt durch die engagierte Arbeit von Ruth Starr, Cooper Hewitt Accessibility Manager, Sina Bahram, Präsidentin von Prime Access Consulting und Anna Chiaretta Lavatelli, Verfechterin der Barrierefreiheit und Museumsexpertin, in Zusammenarbeit mit Freer | Sackler und dem Hirshhorn Museum and Sculpture Garden. Wir danken dem Smithsonian Accessibility Program und dem Smithsonian Accessibility Innovation Fund sowie den Nutzern*innen, Besucher*innen und Kulturschaffenden, die diese Arbeit vorantreiben.

Den vollständigen Text der Richtlinien für die visuelle Beschreibung finden Sie auf der [**COOPER HEWITT WEBSITE**](#).

E. Moderationswerkzeuge für die Transformation des Museumserlebnisses

Der Inhalt dieses Dokuments ist das Ergebnis von Gesprächen zwischen den Autor*innen in drei Workshops, die in sechs halbtägige Sitzungen aufgeteilt waren. Da wir in verschiedenen Zeitzonen arbeiteten (von der US-amerikanischen Mountain Time bis zur mitteleuropäischen Zeit), dauerten die Workshops von 10:30 bis 15:00 Uhr östlicher nordamerikanischer Standardzeit (EST), mit Ausnahme des ersten, der dreißig Minuten früher begann und endete.

Bei allen sechs Sitzungen traf sich die Gruppe über Zoom und dokumentierte die Arbeit in einem gemeinsamen Online-Raum mit dem digitalen Whiteboard-Tool Miro. Die Miro-Boards wurden so eingerichtet, dass sie die Tagesordnungen der Sitzungen in einem kartenähnlichen Format widerspiegeln, das den Teilnehmer*innen die Navigation erleichterte. Wir nutzten Miro als Mittel, um die Arbeit der Dokumentation in einem gemeinsamen, für alle sichtbaren Raum zu teilen. Auf diese Weise war alles, was entwickelt wurde, für alle Teilnehmer*innen sichtbar, bevor es seinen Weg in das Toolkit fand.

Alle Sitzungspläne wurden von der Direktor*in des Interaction Lab, Rachel Ginsberg, entwickelt und folgten einer lockeren Struktur, die aus drei Teilen bestanden: 1.) Erforschung der Frage, wie und warum sich das Museumserlebnis verändern sollte, 2.) Zusammenstellung und Synthese von Designfragen, um Probleme und Potenziale zu formulieren, und 3.) Austausch über Werkzeuge und Ansätze, die die Autor*innen in ihrer täglichen Praxis verwenden. Da der Workshop so konzipiert war, dass er Raum für einen sich entwickelnden Prozess bieten sollte, waren die Moderation und Zeiteinteilung bewusst locker und die Tagesordnungen selbst änderten sich im Laufe des Prozesses häufig. Der durchgestrichene Text im Folgenden zeigt daher einen Teil der Tagesordnung an, den wir bei Bedarf in eine spätere Sitzung verschoben haben.

WORKSHOP EINS
22./26. OKTOBER 2020

22. Oktober – 10:00–12:00 Uhr EST – BLOCK EINS		
5 Minuten	Begrüßung (Carolyn)	
15 Minuten	Rahmen und Organisation (Rachel)	<p>Rahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Museumserlebnis transformieren, um Museen zu transformieren • Vernetzung von Rollen, die mit dem Besuchserlebnis zu tun haben • Erkunden, woran wir arbeiten und was wir dafür verwenden <p>Organisatorisches</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nehmen Sie sich diese Zeit und diesen Raum (Flugmodus?) • Richten Sie sich komfortabel ein, physisch und digital • Passen sie Kamera- und Mikrofonverhalten an • Zeitliche Struktur der Workshops und Präsentationsblöcke • Registrieren Sie sich, wenn Sie es noch nicht getan haben • Pläne für das Toolkit und das öffentliche Programm • Selbstdokumentation, spezifische Strategien zu Ihrem Wohlbefinden • Gemeinsame Dokumentation in Miro
10 Minuten	Miro Onboarding	Rachel zeigt allen, wie man Miro benutzt

60 Minuten	Intro-Übung	<p>20 Minuten – Wertschätzende Befragung</p> <p>Interviewen Sie Ihre*n Partner*in zu einem der folgenden Themen, persönlich, beruflich, künstlerisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die Beziehung zwischen Ihrer aktuellen Arbeit und Ihrem Lebenswerk? <p>40 Minuten – Gruppenvorstellungen (Partner*innen stellen ihre Partner*innen vor)</p>
30 Minuten	Gruppen-diskussion	
22. Oktober – 12:30–2:30 Uhr EST – BLOCK ZWEI		
10 Minuten	Intro und Einchecken	<p>Feedback und Gedanken zum Vormittag</p> <p>Gibt es Probleme mit den Regeln?</p> <p><i>Transformation des Museumserlebnisses – ein Toolkit</i> ergründen</p>
10 Minuten	Individuelle Reflexion und Schreiben	<p>Wie und warum glauben Sie, dass sich Museumserlebnisse (und vielleicht sogar Museen selbst) verändern sollten? Schreiben Sie in einem Medium Ihrer Wahl, fügen Sie jetzt oder später eine Zusammenfassung auf Miro ein</p>
35 Minuten	Diskussion in Kleingruppen	<p>Bringen Sie Ihre Überlegungen in die Kleingruppe ein, um sie mit anderen zu teilen und zu diskutieren</p> <p>Dokumentieren Sie Ihre Diskussion gemeinsam auf Miro und mit allen anderen Mitteln, die Ihnen zusagen</p>
5 Minuten	Einführung von „wie können wir“	<p>Was ist eine Designfrage? Rahmen Sie ein Problem, um effektiv mehrere Lösungen für dieses Problem zu generieren...</p> <p>„Wie können wir...“</p>

20 Minuten	Designfragen formulieren	Basierend auf den Gedanken Ihrer Gruppe, wie und warum sich das Museumserlebnis verändern sollte, erstellen Sie eine lange Liste von Designfragen unter Verwendung von „Wie können wir ...“ Gleiche Kleingruppe
35 Minuten	Gemeinsamer Austausch über die „Wies“, „Warums“ und der Liste der Designfragen.	
10 Minuten	Auschecken	Reflektierende Schreibübung – teilen Sie mit, was Ihnen auf Miro gefällt

26. Oktober – 10:30–12:30 Uhr EST – BLOCK EINS

5 Minuten	Organisatorisches	<i>Designer's Critical Alphabet</i> Austausch mit der Gesellschaft und Veröffentlichung Öffentliche(s) Programm(e) erwähnen, um später zu diskutieren
30 Minuten	Begrüßung und Reflexionsübung	Gedanken seit Donnerstag zusammenfassen und das Gespräch darüber fortsetzen, wie und warum sich Museen transformieren sollten.
5 Minuten	Einführung von „wie können wir“	Was ist eine Designfrage? Formulieren Sie ein Problem, um effektiv mehrere Lösungen für dieses Problem zu generieren ... „Wie können wir ...“
20 Minuten	Designfragen formulieren	Basierend auf den Gedanken Ihrer Gruppe darüber, wie und warum sich das Museumserlebnis verändern sollte, erstellen Sie eine lange Liste von Designfragen mit „Wie können wir ...“ Gleiche Kleingruppe

35 Minuten	Austausch und Diskussion in der Gruppe	
25 Minuten	Ziele setzen	10 Minuten – Festlegung gemeinsamer Ziele für unsere gemeinsame Zeit 15 Minuten – Öffentliche(s) Programm(e) und unsere Herangehensweise
26. Oktober – 12:30–2:30 Uhr EDT – BLOCK ZWEI		
80 Minuten	Präsentationen aus der Praxis	Vier 20-minütige Präsentationen
30 Minuten	Diskussion im Plenum	Wie könnten diese Werkzeuge auf die Designfragen zurückwirken? Gemeinsame Dokumentation
5 Minuten	Auschecken	

WORKSHOP ZWEI
12./13. NOVEMBER 2020

12. November – 10:30–12:30 Uhr EST – BLOCK EINS		
10 Minuten	Begrüßung und individuelles schriftliches Einchecken	Organisatorisches! Status der Veranstaltungsanmeldung Füllen Sie die Honorarformulare bis FREITAG aus! Was hat uns weiter begleitet und was ist seit dem letzten Workshop passiert Besprechung von <i>Designer's Critical Alphabet</i>
20 Minuten	Austausch	
30 Minuten	Diskussion im Plenum – Verteilung des Toolkits und Plan für anstehende Fristen	20. November – Deadline Einreichung museumnext 30. November – Deadlines Workshop Einreichungen Museweb, AAM 1. Dezemberwoche – Buchentwurf
20 Minuten	Diskussion im Plenum	<i>Designer's Critical Alphabet</i> – Designfragen überprüfen – hinzufügen und bearbeiten
45 Minuten	Gestaltung des öffentlichen Programms	Etwa 200 Teilnehmer*innen Vorhandenen Rahmen verwenden oder etwas Neues entwickeln Gleichgewicht von aktiver/passiver Teilnahme Was wollen wir damit zum Toolkit beitragen?
12. November – 13:00–15:00 Uhr EST – BLOCK ZWEI		
90 Minuten	Präsentationen aus der Praxis	Hannah Goodwin Isabella Bruno Katherine Miller Silvia Filippini Fantoni
30 Minuten	Diskussion im Plenum und Auschecken	

13. November – 10:30–12:30 Uhr EST – BLOCK EINS		
10 Minuten	Begrüßung und Organisatorisches	Verteilung des Toolkits 20. November – Deadline Einreichung museumnext 30. November – Deadlines Workshop Einreichungen Museweb, AAM 1. Dezemberwoche – Buchentwurf Zusätzlicher Workshop?
60 Minuten	Diskussion im Plenum	Gestaltung des öffentlichen Programms
50 Minuten	Präsentationen aus der Praxis	Kayleigh Bryant-Greenwell Andrea Jones
13. November – 13:00–15:00 Uhr EST – BLOCK ZWEI		
50 Minuten	Präsentationen aus der Praxis	Lauren Vargas Casey Scott-Songin
60 Minuten	Diskussion im Plenum und Zusammenfassung	Gestaltung des öffentlichen Programms weiterführen ODER Prototyping-Methoden
10 Minuten	Auschecken	

WORKSHOP DREI
4./8. DEZEMBER 2020

4. Dezember – 10:30–12:30 Uhr EST – BLOCK EINS		
5 Minuten	Begrüßung und Organisatorisches	<p>Buchbestellungen!</p> <p>Toolkit nächste Schritte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwurf • Videos • Manifest • Anderes reflektierendes Schreiben?
15 Minuten	Diskussion im Plenum	Nachbesprechung des öffentlichen Programms
40 Minuten	<p>Kleingruppen in Breakout-Räumen</p> <p>1: Andrea, Adam, Carolyn, Isabella</p> <p>2: Silvia, Katherine, Marie, Shanita</p> <p>3: Casey, Kayleigh, Liz, Rachel</p> <p>4: Lauren, Alexandra, Hannah</p>	<p>Testen von Prototyping- und Evaluierungsmethoden</p> <p>Erstellen Sie in kleinen Gruppen eine Liste mit verschiedenen Arten von Methoden, die Sie derzeit bei Ihrer Arbeit verwenden, und Dinge, die Sie gerne ausprobieren würden</p>
40 Minuten	Diskussion im Plenum	Austausch und Diskussion
20 Minuten	Diskussion im Plenum	Toolkit Repräsentation

4. Dezember – 13:00–15:00 Uhr EST – BLOCK ZWEI		
90 Minuten	Präsentationen aus der Praxis	Adam Martin Shanita Brackett Carolyn Royston Alexandra Cunningham Cameron
30 Minuten	Diskussion im Plenum und Auschecken	

8. Dezember – 10:30–12:30 Uhr EST – BLOCK EINS		
5 Minuten	Begrüßung und Organisatorisches	Buchbestellungen Buchvorschlag ist noch in Arbeit
30 Minuten	Präsentation aus der Praxis	Alexandra Cunningham Cameron
20 Minuten	Diskussion im Plenum	Toolkit-Entwurf prüfen
20 Minuten	Individuelles Schreiben und Überarbeitungen	Überarbeitung der Stellungnahmen, wie/ warum sich das Museumserlebnis verändern sollte Entwerfen Sie einen Absatz zu einzelnen Präsentationen
5 Minuten	Aufteilung in Gruppen basierend auf dem gewünschten Toolkit-Abschnitt	1. Manifest 2. Designfragen 3. Testing, Prototyping und Evaluation
40 Minuten	Kleingruppenarbeit am Toolkit	

8. Dezember – 13:00–15:00 Uhr EST – BLOCK ZWEI		
5 Minuten	Plenum	Einführung: nicht wertendes Feedback
30 Minuten	Diskussion im Plenum	Alle Gruppen tauschen sich aus und andere geben nicht wertendes Feedback – jeweils 10 Minuten
25 Minuten	Kleingruppenarbeit am Toolkit	Rotieren und Fragen thematisieren
25 Minuten	Kleingruppenarbeit am Toolkit	Ein letztes Mal rotieren
30 Minuten	Abschluss und nächste Schritte	

2 E 91ST STREET
NEW YORK, NY 10128
COOPERHEWITT.ORG

**COOPER
HEWITT**

 Smithsonian Design Museum

SCHLOSSBEZIRK 10
76131 KARLSRUHE
LANDESMUSEUM.DE

**Badisches
Landes
Schloss Karlsruhe
Museum**