

**Badisches
Landes**



Creative Collections

Digitale Wege ins Museum

Museum

Inhalt

3	Editorial
5	Einführung
7	Autor*innen
<hr/>	
	Prozesse
13	Das neue Museumskonzept — <i>J. Bernhardt, K. Horst, E. Köhne</i>
19	Archäologie in Baden – Expothek ¹ — <i>C. Freitag</i>
25	Creative Collections — <i>J. Bernhardt</i>
<hr/>	
	Projekte
33	Expert*innen-Netzwerk — <i>J. Bernhardt</i>
39	Beirat der Bürger*innen — <i>J. Bernhardt</i>
47	MuseumCamp — <i>J. Bernhardt</i>
55	museum x — <i>J. Bernhardt, J. Linke</i>
61	hackathon x — <i>J. Bernhardt</i>
67	Pepper the Robot — <i>J. Bernhardt, C. Blomeyer, C. Lindner, J. Linke, A. Spieker</i>
73	Dein Geschenk — <i>J. Bernhardt, C. Lindner</i>
79	Ping! Die Museumsapp — <i>J. Bernhardt, S. Hockmann, C. Lindner</i>
85	Odyquest — <i>J. Bernhardt, C. Lindner, J. Linke</i>
91	Das Digitale Museum — <i>J. Bernhardt</i>
<hr/>	
	Perspektiven
99	Partizipation — <i>A. Piontek</i>
105	Kulturvermittlung — <i>E. Kollar</i>
111	Wissenschaftskommunikation — <i>P. Schrögel</i>
117	Community-Kampagnen — <i>J. Bernhardt</i>
123	Digitale Besucher*innen — <i>H. Pfeiffenberger</i>
129	Design Thinking — <i>J. Bernhardt, M. Schmidt</i>
135	Startup-Methoden — <i>D. Brown</i>
141	Erneuerungsstrategien — <i>H. Kramer, P. Newrly</i>
147	Cultural Leadership — <i>S. Thiel</i>
153	Visioning — <i>C. Lindner</i>
<hr/>	
	Positionen
161	CulturalThinking — <i>J. Bernhardt</i>
<hr/>	
	Anhänge
170	Teams
172	Publikationen
173	Veranstaltungen
175	Medienecho
<hr/>	
179	Bildnachweis
180	Impressum



Editorial

— Ein Königsschloss für das ganze Volk!
Die französischen Revolutionäre setzten mit der Öffnung des Louvre 1793 ein Zeichen für gemeinschaftliche Teilhabe aller Bürgerinnen und Bürger an Kunst, Kultur und Wissenschaft. Aus den Sammlungen der Aristokratie entstanden in der Folge die ersten öffentlichen Museen in Europa.

Seit dieser Zeit erfinden sich Museen immer wieder neu, ob sie wollen oder nicht. Mit den Veränderungen der gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen entstehen andere Perspektiven und Aufgaben. Kaum eine Institution hat über Generationen hinweg im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne den eigenen Standpunkt so oft und immer wieder neu verhandelt. Der Wille, die Sammlungen zu erhalten, blieb dabei bestehen. Ihre Nutzung, der Auftrag an die Museen und die Art der gesellschaftlichen Teilhabe änderten sich.

Auch heute stehen dringende Veränderungen an. Es gilt, ein altes Versprechen einzulösen und sich tatsächlich für breitere Schichten der Gesellschaft und neue Communities zu öffnen. Die aktuellen Themen, denen sich auch das Museum zu stellen hat, greifen weit aus. Eine globale Welt kann nur dann zukunftsfähig werden, wenn ein gleichberechtigtes und faires Miteinander über die Grenzen von Kulturen und Kontinenten hinaus gelingt. Kultur, Wissenschaft und Kunst und mit ihnen das Museum können dabei helfen, dieses Miteinander zu gestalten.

Die Welt kommuniziert heute digital. Wer am modernen Diskurs teilnehmen möchte, muss digital erreichbar sein und die Sprache der Kommunikationsmedien beherrschen. Darüber hinaus müssen die eigenen Inhalte und Botschaften digital verfügbar sein, da nur so die eigene Sichtbarkeit gewährleistet wird, ohne die es echten gesellschaftlichen Dialog nicht



geben kann. Den eigenen digitalen Wandel zu gestalten, muss deswegen für die Museen eine Kernaufgabe sein.

Das vorliegende Magazin schildert, wie wir diese Aufgaben am Badischen Landesmuseum in den vergangenen Jahren in Angriff genommen haben. Möglich war dies vor allem durch die Unterstützung der Landesregierung und des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst. Sie haben das Thema politisch gesetzt und durch Unterstützung und Förderung einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess ermöglicht, der durch eine dauerhafte Ausstattung auch über die Projektphase hinaus fortgeführt werden kann.

Einen besonderen Dank richte ich an Johannes Bernhardt, ohne den die hier beschriebene Entwicklung nicht möglich gewesen wäre. Er hat diese Publikation konzipiert, die einzelnen Abschnitte zusammengeführt und selbst zentrale Beiträge verfasst. Nicht minder möchte ich dem gesamten Team der *Creative Collections* danken, namentlich Julia Linke, Christiane Lindner und Tilmann Bruhn, sowie allen am Zustandekommen dieses Magazins Beteiligten.

Eckart Köhne

Badisches
Landes

Creative Collections

Ihre Ideen für das Museum der Zukunft!

Schloss
Karlsruhe
Museum

Museum
für
ALLE

Einführung

— Das vorliegende Magazin soll einen umfassenden Einblick in das Projekt *Creative Collections* geben. Gefördert wurde das Projekt von Februar 2018 bis Dezember 2020 in zwei Phasen des Programms *Digitale Wege ins Museum* des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, nach pandemiebedingten Verzögerungen ist es Ende Juni 2021 mit der Publikation von *Ping! Die Museumsapp* zum Abschluss gekommen. Aufbauend auf dem neuen Museumskonzept des Badischen Landesmuseums zielte das Projekt darauf ab, die Nutzer*innen aktiv in die digitale Neuausrichtung des Museums einzubeziehen. Da das Projekt einiges Interesse auf sich gezogen und eine ganze Reihe von Folgeprojekten angestoßen hat, lag es nahe, die Kontexte, Ergebnisse und Hintergründe in einer Publikation zusammenzuführen und offenzulegen. Angestrebt ist daher ein Maximum an Transparenz, dezidiert nicht der Anspruch auf eine sogenannte *Best Practice*. Der Austausch zwischen Museen erschöpft sich ja leider viel zu häufig in der gegenseitigen Vorstellung von *Best-Practice*-Beispielen, die aber nur in seltenen Fällen übertragbar sind und von weiterführenden Debatten über methodische Modelle eher ablenken. Letztlich muss jede Institution und jedes Projekt eigene Wege zur *Next Practice* finden. Wenn die Offenlegung der *Creative Collections* und der Versuch methodischer Ableitungen aus der Praxis dazu Anstöße geben können, ist das Ziel des Magazins mehr als erreicht.

Um einen transparenten Zugang zum Projekt zu schaffen, hat sich eine Gliederung in fünf Abschnitte angeboten:

- Der erste Abschnitt gibt einen Überblick über die laufenden Prozesse im Badischen Landesmuseum und ordnet die *Creative Collections* in die größeren Zusammenhänge ein.
- Der zweite Abschnitt geht dann detaillierter auf die einzelnen Projektbausteine sowie die Dokumentation von Methoden und Ergebnissen ein.
- Der dritte Abschnitt bietet geordnet nach Schlagworten Einblick in Hintergründe und Perspektiven, die für die *Creative Collections* eine wichtige Rolle gespielt haben.
- Der vierte Abschnitt geht bewusst einen Schritt weiter, um Erfahrungen aus der Projektarbeit für die Positionsbildung zu nutzen und mit dem Framework des *Cultural Thinking* auf den Begriff zu bringen.
- Der fünfte Abschnitt bietet schließlich einen Überblick über die Teams, Publikationen, Veranstaltungen und Berichte in den Medien, die mit dem Projekt zu tun hatten oder sich aus diesem ergeben haben.

In der Anlage verfolgt das Magazin eine doppelte Zielsetzung: Einerseits bauen die einzelnen Abschnitte aufeinander auf und sollen trotz der Vielschichtigkeit ein sinnvolles Ganzes ergeben; andererseits sind die einzelnen Beiträge aber so konzipiert, dass sie auch nach spezifischen Interessen und je für sich gelesen werden können – Lesbarkeit und Zugänglichkeit sollten so in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden.

Ein Projekt wie die *Creative Collections* auf den Weg zu bringen, geht nicht alleine. Sehr viele Menschen haben mit ihrer Unterstützung und Begeisterung zum Gelingen beigetragen. Zuerst ist das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst zu nennen, dessen Förderung das Projekt überhaupt erst ermöglicht hat. Ein besonderer Dank gilt den Kolleg*innen der MFG Baden-Württemberg, die von der ersten Konzeption bis zum Abschluss mit vielen Hilfestellungen unterstützt haben. Die vielen Möglichkeiten zum Austausch mit Expert*innen inner- und außerhalb des Kulturbetriebs sowie zahlreiche Kooperationen mit Hochschulen und Tech-Partnern waren durchweg essenzieller Treibstoff. Im Badischen Landesmuseum ist nahezu jede Abteilung einmal mit dem Projekt in Berührung gekommen, im Anhang sind alle Beteiligten aufgeführt. Besonders hervorheben möchte ich unser Jour-Fixe-Team, das für die Abstimmung mit den hausinternen Prozessen von entscheidender Bedeutung war. Ohne die Unterstützung der Öffentlichkeit, Kulturvermittlung und IT wäre vieles schwieriger gewesen. Ein ganz besonderer Dank gilt unserem Moderationsteam, das sich auf das Abenteuer *Design Thinking* eingelassen hat; den vielen Helfer*innen bei der Durchführung von *MuseumCamps*, Hackathons und unzähligen anderen Veranstaltungen; allen Kolleg*innen und Teams, die bei der Umsetzung unserer Digitalkonzepte mit Rat und Tat unterstützt haben; und schließlich den Autor*innen dieses Magazins für ihre schönen Beiträge und dem Redaktions- und Gestaltungsteam für die professionelle Umsetzung!

Der größte Dank gebührt natürlich den vielen Bürger*innen, die mit ihrem Engagement und ihren Ideen alle unsere Erwartungen gesprengt haben. Unser Beirat der Bürger*innen hat uns nicht nur über die harten Pandemien Monate die Treue gehalten, sondern in zahlreichen digitalen Workshops einige der schönsten Dialoge zu *Ping! Die Museumsapp* beigesteuert. Ohne Euch wäre weder das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss gekommen noch gäbe es das vorliegende Magazin – es ist daher vor allem ein kleines Dankeschön an Euch!

Johannes Bernhardt



X
RESERVIERT
m-Rex

Autor*innen



Dr. Johannes Bernhardt ist Digital Manager am Badischen Landesmuseum. Nach zehn Jahren an den Universitäten Freiburg, Mannheim und Bochum wechselte er 2017 ans Badische Landesmuseum zur Entwicklung eines Digitalisierungskonzepts für die Sammlung Friedrich Creuzer. 2018 bis Sommer 2020 hat er das Projekt *Creative Collections* an der Schnittstelle von Digitalität und Partizipation geleitet.



Clara Blomeyer ist Ausstellungsmanagerin am Museum der bildenden Künste Leipzig. 2019 bis 2021 war sie als Wissenschaftliche Volontärin am Badischen Landesmuseum tätig, ihre Schwerpunkte lagen in der Kulturvermittlung, kuratorischer Arbeit und der Umsetzung von Digitalprojekten für die Sammlung. Im Rahmen des Projekts *Creative Collections* wurde sie zur Expertin für (Museums-)Robotersprache.



Daniel Brown unterstützt Unternehmen, Organisationen und Vereine bei der Entwicklung von Digitalstrategien und Produkten. Nach mehr als einem Jahrzehnt in der Digitalwirtschaft arbeitet er seit 2020 an der Digitalisierung des ländlichen Raums, der Entwicklung von Zukunftsnarrativen und -szenarien und forscht zu den Dynamiken von Partizipation und Teilhabe.



Carolin Freitag ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Nach ihrem Geschichtsstudium in Bielefeld und Bologna kam sie 2017 für ihr Volontariat ans Badische Landesmuseum und übernahm im Folgejahr die Projektleitung der *Archäologie in Baden*. Anschließend war sie Ausstellungsmanagerin beim BIOTOPIA - Naturkundemuseum Bayern.



Silke Hockmann leitet am Badischen Landesmuseum das Projekt Creative Exhibitions. Nach dem Studium der Klassischen Archäologie in Münster absolvierte sie am Badischen Landesmuseum ein Volontariat und arbeitete als Use Case Managerin im Projekt *Creative Museum*. Ihr Fokus liegt auf der Entwicklung digitaler und analoger Konzepte, partizipativen Strategien und der Verknüpfung von Exponaten mit dem digitalen Raum.



Dr. Katarina Horst ist Kuratorin für die Griechischen Antiken und Leiterin der Abteilung Wissenschaft und Sammlungen am Badischen Landesmuseum. In ihrer langjährigen Museumslaufbahn kuratierte sie eine Vielzahl großer Sonderausstellungen, leitete internationale Projekte im Bereich des Kulturgutschutzes und der Interkulturalität. An der Neukonzeption des Museums ist sie maßgeblich beteiligt.



Prof. Dr. Eckart Köhne ist Direktor des Badischen Landesmuseums. Nach dem Volontariat am Museum für Kunst und Gewerbe in Hamburg war er Referent im Museumsverband Rheinland-Pfalz und organisierte die Landesausstellung *Konstantin der Große*. 2008 bis 2011 war er Direktor des Rheinischen Landesmuseums in Trier, 2011 bis 2014 des Historischen Museums der Pfalz in Speyer. Von 2014 bis 2022 war er Präsident des Deutschen Museumsbunds.



Dr. Elke Kollar leitet seit 2019 die Abteilung Kommunikation und das Referats Kulturvermittlung am Badischen Landesmuseum. 2010 bis 2019 war sie Referentin für Kulturvermittlung an der Klassik Stiftung Weimar, bis 2010 freiberuflich tätig als Kulturvermittlerin, Kuratorin, Autorin sowie im Projektmanagement und der Öffentlichkeitsarbeit. Sie ist Vorsitzende des Bundesverbands Museumspädagogik e.V.



Heike Kramer ist Projektleiterin Digitale Kultur bei der MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg. Sie studierte Erwachsenenbildung und Kunstgeschichte. Nach einem Museumsvolontariat und der Station als Leiterin Lernort Literaturmuseum hat sie sich in Projektmanagement, Kreativ- und Beratungsmethoden weitergebildet. Seit 2016 entwickelt und leitet sie die Coaching-Programme *Museen 2.0* und *Museen im Wandel*.



Christiane Lindner leitet am Badischen Landesmuseum das Projekt *Creative Museum* zur Entwicklung einer partizipativen Digitalplattform. Nach Stationen in Wien, London und Berlin war sie zuvor als Digital Catalyst für die Umsetzung neuer Digitalanwendungen verantwortlich, leitete ab Sommer 2020 das Projekt *Creative Collections* und interessiert sich besonders für die userzentrierte Neugestaltung des Museumserlebnisses.



Dr. Julia Linke ist Projektkoordinatorin am Römisch-Germanischen Zentralmuseum. Nach archäologischen Kampagnen im Nahen Osten sowie Forschung und Lehre an der Universität Freiburg hat sie am Historischen Museum der Pfalz und am Badischem Landesmuseum mehrere Ausstellungen kuratiert. 2019 bis 2021 hat sie u. a. im Projekt *Creative Collections* Konzepte und Inhalte für digitale Formate entwickelt.



Petra Newrly ist Managerin bei PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH. Als Leiterin des Projektteams Digitale Kultur bei der MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg war sie mehrere Jahre dafür verantwortlich, innovative Konzepte und Methoden für den nachhaltigen Einsatz digitaler Medien in Kultur und Weiterbildung zu entwickeln und umzusetzen.



Dr. Anja Piontek leitet die Kunst- und Kulturvermittlung am Schloßmuseum Murnau, ist aber auch freiberuflich tätig. Ihr Interesse gilt vor allem innovativen Vermittlungskonzepten und partizipativen Projekten. Ihre Dissertation *Museum und Partizipation. Theorie und Praxis kooperativer Ausstellungsprojekte und Beteiligungsangebote* wurde 2017 bei transcript veröffentlicht.



Dr. Heidi Pfeiffenberger ist Datenkuratorin am Badischen Landesmuseum. Die promovierte Kunsthistorikerin war für das ZKM, die Kunsthalle Karlsruhe und das KIT im Bereich Kunstvermittlung, Digitalisierung und Datenbanken tätig. Mit langjähriger Erfahrung in Online-Kommunikation, SEO und Content-Produktion hat sie sich auf Projektmanagement spezialisiert und setzt sich für die digitale Öffnung von Museen ein.



Marius Schmidt ist Berater bei der strategischen Innovationsberatung SOMMERRUST. In seiner Rolle unterstützt er Organisationen dabei, nutzerzentriertes Arbeiten zu verinnerlichen und mit ihnen gemeinsam an den Ideen der Zukunft zu arbeiten. So begleitete er auch die Einführung und Anwendung von *Design Thinking* am Badischen Landesmuseum im Rahmen des Projekts *Creative Collections*.



Philipp Schrögel ist wissenschaftlicher Koordinator und verantwortet die Wissenschaftskommunikation am Käte Hamburger Kolleg für Apokalyptische und Postapokalyptische Studien an der Universität Heidelberg. Zuvor forschte er am Karlsruher Institut für Technologie, Schwerpunkte in Forschung und Praxis liegen auf kreativen und partizipativen Formen der Wissenschaftskommunikation.



Anjuli Spieker ist als Eventmanagerin für einen neu entstehenden *open space* im Zentrum der Stadt Karlsruhe tätig. Zuvor arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Badischen Landesmuseum und betreute dort die Verknüpfung der Plattform *Creative Museum* mit der Ausstellung *Göttinnen des Jugendstils*. Die Kulturwissenschaftlerin begeistert sich für Kulturprojekte im digitalen Raum und innovative Vermittlungsformate.



Sonja Thiel ist Historikerin, Philosophin und Museologin und leitet seit 2021 die KI-Entwicklung am Badischen Landesmuseum. Davor war sie für verschiedene kulturhistorische Museen als Kuratorin mit Fokus auf partizipativen Prozesse tätig sowie zuständig für die Entwicklung des digitalen Akademieprogramms *museOn | weiterbildung & netzwerk* an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

**Badisches
Landes**



Museum

Prozesse



BADISCHES LANDESMUSEUM

Das neue Museums- konzept

Jedes Sammlungsobjekt für alle Bürger*innen zugänglich zu machen wie in einem Archiv – dies ist die Grundidee des neuen Konzeptes für das Badische Landesmuseum. Durch die Verschränkung von analogen und digitalen Zugängen können Besucher*innen zu aktiven Nutzer*innen des Museums und seiner Sammlungen werden.

— Das Badische Landesmuseum ist das kulturgeschichtliche Museum für den badischen Landesteil. Es bewahrt kulturelles Erbe von der Steinzeit bis in die Gegenwart. Dazu gehören Sammlungen von Weltrang wie die sogenannte Türkenbeute oder die Antiken. Auch identitätsstiftende Themen wie der Schwarzwald oder die badischen Revolutionen sind im Objektbestand des Museums umfangreich vertreten. Entsprechend den Grundaufgaben eines Museums erhält und erweitert das Badische Landesmuseum seine Sammlungen. Seine Kurator*innen leisten eigene Forschung an den Beständen, die auch externen Wissenschaftler*innen zur Verfügung stehen. Schausammlungen, Ausstellungen und museumspädagogische Programme richten sich direkt an die Bürger*innen.

Das Haus hat in den 100 Jahren seines Bestehens immer wieder mit innovativen Projekten Maßstäbe gesetzt. Mit Blick auf die anstehende Generalsanierung des Karlsruher Schlosses bietet sich die einmalige Chance, die Institution Museum grundlegend weiterzuentwickeln

und die neuen Möglichkeiten der Kultur der Digitalität zu nutzen. Das neue Museums-konzept verfolgt einen umfassenden Ansatz, der alle Funktions- und Arbeitsbereiche betrifft wird. Das Revolutionäre daran: Erstmals wird es in einem großen kulturgeschichtlichen Museum möglich sein, wie in einer Bibliothek oder einem Archiv Zugang zu allen Sammlungsobjekten zu erhalten. Wissenschaftler*innen und Forschungseinrichtungen, interessierte Bürger*innen und Künstler*innen können alle Bestände sehen und sich damit auseinandersetzen. So werden Besucher*innen zu Nutzer*innen ihres kulturellen Erbes.

Die Gestaltung der Ausstellungsflächen folgt diesem Grundgedanken und schafft Räume für wechselnde Präsentationen, thematische Schwerpunkte, aber auch für die Interaktion zwischen Nutzer*innen und Exponaten. Neben die vom Haus kuratierten Ausstellungen treten Projekte von externen Kurator*innen, Künstler*innen und Bürger*innen. Die Generalsanierung bietet die Möglichkeit, dieses Konzept am bestehenden Standort umzusetzen.

Das Museum im Zentrum der Stadt wird zum Ort eines echten Dialogs und der Partizipation – ein neuer Anlaufpunkt im Netz urbaner, regionaler und nationaler Landschaften und einer Vielzahl unterschiedlicher Communities.

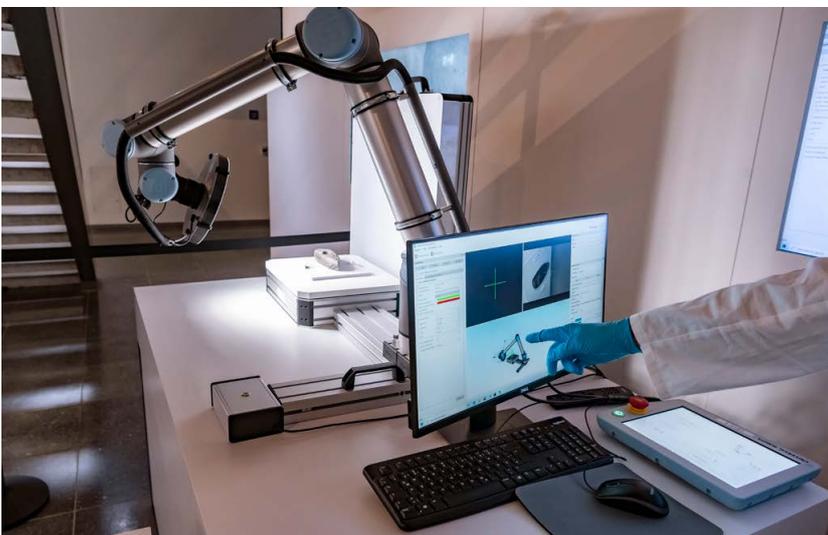
An der Schnittstelle von Vergangenheit und Zukunft

Das Museum der Gegenwart bewegt sich in einem Umfeld rasanten kulturellen Wandels. Die Diversifizierung der Gesellschaft ist längst Realität, die Digitalisierung hat die Verhaltensmuster und Erwartungen der Menschen grundlegend verändert. Megatrends wie Globalisierung, Diversifizierung und Individualisierung prägen das Leben jeder und jedes Einzelnen. In der westlichen Welt knüpfen sich daran oftmals positive Erfahrungen, wirtschaftlicher Erfolg und kulturelle Aufgeschlossenheit. Zugleich wächst durch politisch, ideologisch und wirtschaftlich begründete Kriege oder die Folgen des Klimawandels weltweit menschliches Leid. Verstärkt durch die alle Menschen betreffende Corona-Pandemie erscheint die Zukunft unsicher, ihre entschlossene Gestaltung ist eine der wichtigsten Aufgaben der kommenden Jahre. Aus diesen Überlegungen ergeben sich die zentralen Perspektiven für die künftige Rolle des Badischen Landesmuseums als Zentrum der Vermittlung von Kulturgeschichte, als Ort des gesellschaftlichen Dialogs und Denkraum für eine gemeinsame Zukunft.

Das Badische Landesmuseum präsentiert die Entwicklung der europäischen Gesellschaften in ihrer Verflechtung mit den außereuropäischen Kulturen von den Anfängen bis in die Gegenwart. Es macht anschaulich, unter welchen kulturellen Bedingungen sich langfristige Prozesse entfalten und welche Rolle dabei Brüche und Umstürze spielen. Das Museum erklärt

die Grundwerte unserer heutigen Gesellschaft – Humanismus, Toleranz, Demokratie – und schildert, unter welchen Opfern sie errungen wurden. Es macht nachvollziehbar, wie Kulturen sich begegnen, miteinander auseinandersetzen und angleichen, sei es mit Gewalt oder im Frieden. Gerade in Zeiten der Unsicherheit kann die Auseinandersetzung mit der Vergangenheit helfen, die Gegenwart in größere Zusammenhänge zu stellen und die Gestaltung der Zukunft mit Zuversicht anzugehen.

In der Kulturvermittlung verfügt das Badische Landesmuseum über eine hohe Kompetenz. Mit seinen unterschiedlichen Angeboten und Formaten erreicht es schon jetzt ein breites Publikum. Künftig wird es aber wichtiger werden, nicht nur Inhalte anzubieten, sondern analog und digital auch einen Ort des Dialoges und der freien Auseinandersetzung von Bürger*innen mit aktuellen Fragen der Gegenwart zu schaffen. Neben die Interpretation der Kurator*innen treten die Interessen und Standpunkte der Öffentlichkeit und einer Vielzahl von Communities. Um die Potenziale des neuen Museumskonzepts zu nutzen, ist ein anderer Umgang mit den Räumen des Museums nötig. Für Sonderausstellungen, variable Aufgaben und eine bessere Aufenthaltsqualität werden neue Flächen geschaffen, im Gegenzug



3D-Scanstation in der Archäologie in Baden



3D-Digitalisat eines Kykladen-Idols



Restauratorinnen bei der Begutachtung des badischen Wappens

reduzieren sich die Bereiche der langfristig angelegten Schausammlungen. Diese Neustrukturierung erfordert eine Konzentration auf Kernthemen und schärft die inhaltliche Prägnanz der Präsentationen – in den Vordergrund treten die Schwerpunkte der Sammlungen und die Highlights.

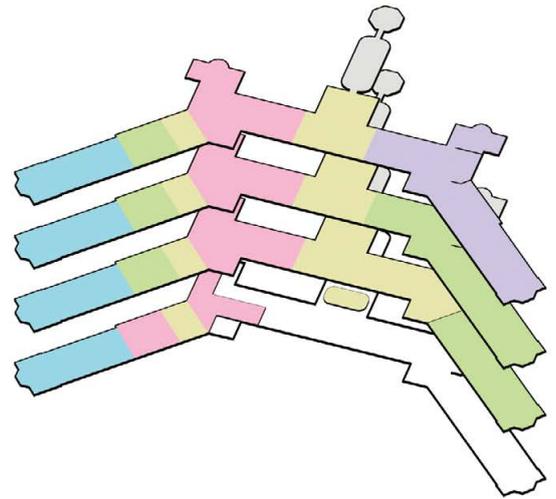
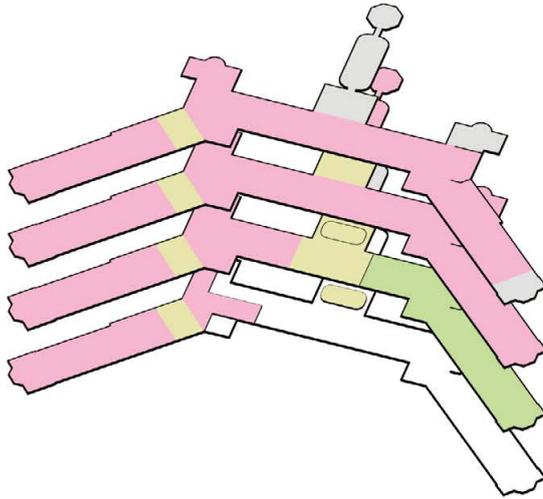
Das Museum als Archiv der Sachkultur

In der Regel können Museen nur einen Bruchteil ihrer Sammlungen ausstellen. Die große Mehrheit der Objekte lagert in den Depots und ist nur Wissenschaftler*innen zugänglich, abgesehen von Sonderausstellungen, in denen für kurze Zeit einzelne Werke zum Vorschein kommen. Gerade in kulturgeschichtlichen Museen ist der Anteil der deponierten Sammlungsobjekte besonders hoch. In den aktuellen und sehr dicht besetzten Präsentationen des Badischen Landesmuseums befinden sich rund 13.000 Exponate. Diesen stehen über 500.000 Objekte in den Magazinen gegenüber. Auch wenn viele Objekte vor allem aus dokumentarischen und fachlichen Gründen aufbewahrt werden, hat doch jedes einzelne einen eigenen Wert und verdient öffentliches Interesse.

Die meisten größeren Museen reagieren auf diese Situation mit der Digitalisierung ihrer Bestände und deren Veröffentlichung im Internet. Auch das Badische Landesmuseum verfolgt seit vielen Jahren die Digitalisierung seiner Sammlungen. Mit Unterstützung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst sowie in Kooperation mit dem Bibliotheksservice-Zentrum in Konstanz ist eine Strategie entwickelt worden, um die Digitalisate systematisch im Digitalen Katalog zu publizieren und nachhaltig zu sichern. Damit richten sich die Angebote des Badischen Landesmuseums

nicht nur an Besucher*innen im Museum, sondern auch an Nutzer*innen im Netz – und zugleich öffnen sich damit neue Felder der Kommunikation, Vermittlung und gemeinsamen Forschung.

Digitalisate können neue Wege zu den Originalen schaffen. Der Zeugniswert eines Objektes liegt natürlich in seiner physischen Existenz und den Untersuchungsmöglichkeiten, die nur am Original möglich sind. Auf viele Besucher*innen übt die Authentizität von alten, seltenen, kostbaren oder ungewöhnlichen Stücken zudem eine hohe Faszination aus. Am Badischen Landesmuseum können die Bestände künftig im Digitalen Katalog recherchiert und erkundet werden, wobei jeder Eintrag zum Standort des realen Objekts führt. Jedes Stück ist dann zugänglich, sei es in den Schausammlungen oder in den Depots. Unempfindliche Gegenstände können in den *Expotheken* unter Aufsicht in Augenschein genommen werden, empfindliche Stücke lassen sich zur Präsentation in dafür vorgesehene Räume oder Vitrinen bestellen. Für die großen und unbeweglichen Exponate werden die Depots zugänglich gemacht und entsprechend eingerichtet.



Die neue Einrichtung der Sammlungen

Aus den einzigartigen Beständen des Badischen Landesmuseums entstehen fünf Themenausstellungen. Alle gehen von den Sammlungen aus und verbinden lokale oder regionale Aspekte mit übergreifenden Fragestellungen und Perspektiven, die jeweils über Baden, Deutschland und Europa hinausreichen. So wird die eigene Geschichte in Beziehung zu den außereuropäischen Kulturen gesetzt. Geplant sind die folgenden Themenbereiche:

- Archäologie in Baden
- Antike Kulturen in Nordeuropa und im Mittelmeerraum
- Europa von seinen christlichen Ursprüngen bis zur Französischen Revolution
- Baden
- Weltkultur

Jede dieser Abteilungen setzt sich aus drei Bereichen zusammen: Im ersten Bereich erschließt eine dauerhaft eingerichtete Schausammlung das Thema und fokussiert auf die Highlights der Sammlung. Im zweiten Bereich schließen sich kleinere Flächen für Präsentationen mittelfristiger Dauer von ca. ein bis zwei Jahren an. Auch hier werden Objekte aus den Beständen des Badischen Landesmuseums gezeigt, aber unter anderen Gesichtspunkten, z. B. zu aktuellen gesellschaftspolitischen Fragestellungen oder Forschungsergebnissen. Diese Studioausstellungen geben die Möglichkeit, flexibel und kurzfristig auf aktuelle Anlässe wie Jubiläen oder relevante Entwicklungen wie die Corona-Pandemie zu reagieren. Im dritten Bereich befindet sich schließlich eine *Expothek*. Dieses neue Format wurde am Badischen Landesmuseum entwickelt, ermöglicht den direkten Zugang aller Nutzer*innen zu den Sammlungsobjekten und setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen. Die Grundeinrichtung der *Expothek* entspricht einem Schaudapot, in dem eine Vielzahl von Objekten wie in einem Archiv der Sachkultur sichtbar aufbewahrt und zugänglich gemacht wird. Dazu kommen Präsentationstische, an denen Originale vorgelegt werden können, sowie Aufenthaltsbereiche, die der Kommunikation und dem Austausch dienen. Um die Objekte in ihre ursprünglichen Kontexte zu stellen, spielen dort auch neue Wege der Wissensvermittlung wie VR-basierte Anwendungen oder Konzepte von immersiven Räumen eine zentrale Rolle.

Die Möglichkeiten der Nutzung für die Öffentlichkeit sind vielfältig. Wissenschaftler*innen von Universitäten und Museen, aber auch Privatgelehrte, Mitglieder historischer Vereine und interessierte Bürger*innen forschen bereits auf Anfrage an den Originalen. Ist der Zugang zu den Objekten momentan aber noch mit viel Aufwand verbunden oder sogar unmöglich, kann er künftig vorbereitet und organisiert werden. So können Gastkurator*innen, Schulklassen, universitäre Seminare oder Künstler*innen mit den Beständen arbeiten und eigene Projekte realisieren – bis hin zu Ausstellungen, die wiederum im Museum präsentiert werden. *Lifelong Learning* und *Citizen Science* werden in den *Expotheken* eine große Rolle spielen und jüngere wie ältere Erwachsene neu ansprechen. Der Eintrittspreis ins Museum soll dabei keine Barriere mehr bilden. An die Stelle von Eintrittskarten tritt der Nuterausweis, der für ein Jahr gültig ist und zum wiederholten Museumsbesuch einlädt.

Ausstellungen und Zugänge

Sonderausstellungen sind durch die Corona-Pandemie sehr erschwert worden, werden aber zweifellos eine der Hauptattraktionen des Badischen Landesmuseums bleiben. Mit ihrer zeitlich begrenzten Dauer sind sie ideale Präsentationsforen für die Darstellung aktueller Forschungen und relevanter Themen. Sonderausstellungen nehmen Bezug auf die Sammlungen des Hauses und präsentierten Themen der badischen Landesgeschichte und der europäischen Kunst- und Kulturgeschichte in ihrer globalen Verflechtung. Die Vergleichbarkeit vergangener und gegenwärtiger

Bild links:

Die bisherige und die neue Konzeption der Ausstellungsflächen im Schloss: Rot – Sammlungsausstellungen, Grün – Sonderausstellungen, Lila – Kindermuseum, Blau – Expotheken

Bild rechts:

Eintrag im Digitalen Katalog, der momentan rund 10.000 Objekte umfasst und auf Grundlage von CCO-Lizenzen frei genutzt werden kann

Phänomene ist bei diesen Sonderausstellungen ein wichtiger Aspekt, der auf Grundlage aktueller Forschungen erarbeitet, aber auf allgemein verständliche Weise präsentiert wird. Durch die Neustrukturierung der Räumlichkeiten werden die Rahmenbedingungen für die Sonderausstellungen deutlich verbessert: Die Ausstellungsfläche wird von 900 auf 1.500 m² vergrößert, findet sich künftig auf zwei Etagen und ermöglicht so einen echten Rundgang. Diese räumlichen Möglichkeiten sind 2019 / 2020 anlässlich des Jubiläums des Badischen Landesmuseums erstmals in der Großen Landesausstellung *Kaiser und Sultan. Nachbarn in Europas Mitte* erfolgreich erprobt worden.

Als Mittelpunkt von Karlsruhe soll das Schloss frei und offen zugänglich sein. Ein kostenfreier Durchgang durch das Erdgeschoss ermöglicht künftig die Verbindung zwischen der Stadt und dem hinter dem Schloss liegenden Park. Auch der zentrale Festsaal im ersten Obergeschoss mit dem großen Schaubalkon zum Schlossplatz hin soll für die Besucher*innen geöffnet werden. Das Foyer wird neu gestaltet und in den östlichen Flügel hinein erweitert; Shop, Garderobe und Museumscafé finden dort künftig ihren Platz. Ein großer, für Gruppen geeigneter Fahrstuhl erschließt vom Foyer aus alle Ebenen, sodass ein echter barrierefreier Zugang zu allen Bereichen des Museums möglich wird.

Schließlich wird ein offenes und zugängliches Depot ein starkes Signal an die Bürger*innen sein, an ihrem kulturellen Erbe teilzuhaben. Angesichts von Forderungen nach mehr Transparenz und Zugänglichkeit von öffentlichen Institutionen entstehen mehr und mehr Schaudepots, die zumeist aber nur im Rahmen von Führungen zugänglich sind. Das Karlsruher Modell verknüpft erstmals das Museumsgebäude mit den Depots und öffnet den Nutzer*innen individuelle Zugänge in alle Bereiche der Sammlungen: Einerseits sollen die Objekte vom Depot einfach und sicher in die *Expotheken* gebracht werden, andererseits aber auch nicht bewegliche Stücke für die Nutzer*innen zugänglich sein. Die Umsetzung des neuen Museumskonzept wird das Badische Landesmuseum also umfassend für die Nutzung durch die Bürger*innen öffnen und durch die Verschränkung von analogen und digitalen Zugängen neu im Zentrum der Gesellschaft positionieren – im Haus selbst hat es ohnehin schon ein Vielzahl an Transformationsprozessen angestoßen.

Johannes Bernhardt, Katarina Horst, Eckart Köhne

← Zurück zur Suche

Sie sind hier:

Digitaler Katalog // Suchen // Götterkopf

Götterkopf



© Foto: Peter Gaul

☆ Objekt zu meinen Favoriten hinzufügen

Beschreibung:

Der Marmorkopf zeigt einen bärtigen Mann. Über seiner Stirnmitte ist ein Reif zu sehen. Auf seiner rechten Seite ist die Frisur zu erkennen: Ausgehend von einem Kopfwirbel wurden die Haare parallel zueinander gekämmt, sodass sie sich rund um den Kopf befinden. Ein Reif wurde auf den Kopf gelegt, ein Mittelscheitel gebildet und um den Reif wurden die nach vorn gekämmten Haare gewickelt. Lediglich die kurzen Haare knapp über den Ohren blieben vom Reif unbeeinträchtigt, die Haare am Hinterkopf hingen frei unter dem Reif. Wegen der hohen Stirn, dem kleinen Mund, dem bewegten Gesicht und den hängend wirkenden Augen fällt die Datierung in die zweite Hälfte des 5. Jahrhunderts. Ob der Kopf zuvor einem Pfeiler, einer sog. Herme, zugehörig war, ist umstritten. Die Zeitstellung des bärtigen Kopfes aus dem Mittelmeerraum entspricht in etwa der des sog. Heidelberger Kopfes. Der aus einer Privatsammlung stammende bärtige Kopf wurde 1904 angekauft und in die Karlsruher Sammlung integriert.

Objektname:	Götterkopf
Inventarnummer:	C 9222
Datierung:	2. Viertel 5. Jh. v. Chr.
Material:	Marmor
Maße:	Höhe: 18 cm
Schlagworte:	Gott, Heros, Bildnis

Verwandte Objekte





05

MICHELSSBERG
MICHELSSBERG

06

METALL UND MACHT
METAL AND POWER

07

OPFERGABEN
OFFERINGS

BINZELFUNDE
INDIVIDUAL FUNDS

SIEDLUNGSFUNDE
SETTLEMENT FUNDS

GRABFUNDE
BURIAL FUNDS

HOBFUNDE
TOOL FUNDS

OPFERGABEN
OFFERINGS

Der dunkel gehaltene erste Raum der Ausstellung bietet eine aufwendige Inszenierung von dreizehn Highlight-Objekten aus der Region Baden

Archäologie in Baden – Expothek¹

Im Sommer 2019 ist mit der neuen Sammlungsausstellung *Archäologie in Baden – Expothek¹* der Pilot für die Umsetzung des neuen Museumskonzepts eröffnet worden. Damit liegt eine erste Testfläche vor, um die Verschränkung von analogen und digitalen Angeboten zu testen und Erfahrungswerte für die Neugestaltung des Museums zu sammeln.

— Das Pilotprojekt für das neue Museums-konzept ist die Neugestaltung der ältesten Sammlungsausstellung zur Ur- und Früh-geschichte. Unter dem Titel *Archäologie in Baden* sind die Objekte ganz ohne Barriere aus Glas für die Nutzer*innen erfahrbar. In der ersten umgesetzten *Expothek* können sich Interessierte etwa die Hälfte der über 1.000 gezeigten Ausstellungsstücke zur genaueren Betrachtung vorlegen lassen oder sogar in den eigenen Händen halten. Mit diesem revolutionären Ansatz werden Besucher*innen zu Nutzer*innen und erhalten direkten Zugang zu den Objekten und ihrem kulturellen Erbe. Die interaktiv und partizipativ angelegte *Archäologie in Baden* bietet erstmals eine Testfläche, um das neue Museumskonzept gemeinsam mit den Bürger*innen zu erproben. Die Ausstellung setzt am ungebrochenen Interesse für die eigene Kultur und Geschichte an und schafft durch persönliche, individuelle und emotionale Angebote neue Wege zu den teils jahrtausende-alten Originalobjekten.

Konzept und Nutzerausweis

Das Konzept für die Neugestaltung entstand im Rahmen einer Kooperation mit der Universität und der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung in Konstanz. Unter dem Titel *Museum der Zukunft* arbeiteten Studierende aus vier verschiedenen Fachrichtungen – Architektur, Kommunikationsdesign, Informatik und Informationswissenschaft – in interdisziplinären Teams an der Konzeption der Abteilung. Aufgabenstellung war es, die Ausstellungsfläche von rund 600 m² in drei Räume und Einheiten aufzuteilen: Der erste Raum sollte der thematischen Verortung in Zeit und Raum dienen, der zweite zur ersten *Expothek* als Forschungslabor mit Schaudapot und Archiv- bzw. Bibliothek-scharakter entwickelt werden, und der dritte eine immersive medientechnische Kontextualisierung der ausgestellten Objekte bieten. Das ausgewählte Gewinnerkonzept konnte durch die innovative Verwendung digitaler Medien und eine beeindruckende Raumgestaltung überzeugen.

Gefördert durch



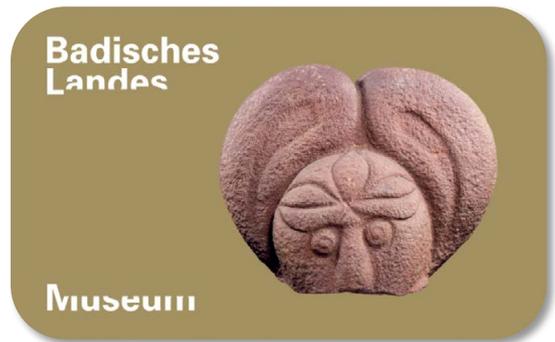
Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST

Mit diesem Konzept eng verzahnt ist die Einführung eines neuen Systems zum Management der Nutzer*innen. Die bisherige Eintrittskarte wird durch einen Nuterausweis ersetzt, der durch die gesamte Ausstellung begleitet. In die Ausweiskarten integriert ist ein NFC-Chip, der hinterlegte Daten wie Postleitzahlen oder Sprachauswahlen der Nutzer*innen abrufen. Neben individuell zugeschnittenen Informationen kann der Nuterausweis zur Registrierung eines eigenen Accounts dienen, weitere Funktionen freischalten und dadurch zur Jahreskarte werden. Wie in einer Bibliothek können sich registrierte Nutzer*innen je nach ihren Interessen Objekte bestellen und vorlegen lassen: vom 50.000 Jahre alten Faustkeil bis zum frühmittelalterlichen Schwert. In der *Expothek* stehen ihnen durchgehend Museumsmitarbeiter*innen – die neu eingeführten *Explainer*innen* – zur Seite, um gemeinsam die Objekte zu untersuchen oder einen 3D-Scan davon zu erstellen.

Das System zum Besuchermanagement und der Nuterausweis werden schrittweise auf das gesamte neu konzipierte Landesmuseum ausgeweitet. So können nach und nach alle Abteilungen und Ausstellungsflächen dem Vorbild der ersten *Expothek* folgen und interaktiv erschlossen werden.

An vier Hörstationen können sich die Nutzer*innen über Fundarten informieren



Der 2019 eingeführte Nuterausweis

Willkommen in Baden

Der erste Raum der Ausstellung versetzt die Nutzer*innen in das Baden der ur- und frühgeschichtlichen Epochen. Er ist dunkel gehalten, stellt atmosphärisch inszenierte Highlight-Objekte ins Zentrum und entspricht am ehesten einer klassischen Ausstellung. Zugleich setzt er aber auf die digitale Vermittlung von Informationen und Inhalten, die ein schnelleres Reagieren auf neue Erkenntnisse der Forschung und eine stetige Erweiterung der Angebote ermöglicht. Nachhaltigkeit und Aktualität waren ausschlaggebend bei der Konzeption.

Gleich zu Beginn der Ausstellung stehen die Nutzer*innen vor einer *Welcome Wall*. Die Projektionsfläche reagiert auf den Nuterausweis und heißt sie im Museum willkommen. Mithilfe der hinterlegten Postleitzahl wird der eigene Wohnort auf einer Karte von Baden verortet – je nach Wohnort kann die Ansicht zu einer Deutschlandkarte wechseln oder die Herkunftsorte der Besucher*innen aus aller Welt anzeigen. Auf einer Bodenkarte sind die jeweiligen Fundorte der ausgestellten Objekte als Lichtpunkte in Baden markiert. Diese Gobo-Projektion schafft einen ersten Überblick über die Herkunft der Exponate und setzt den persönlichen Wohnort mit den Fundorten in Beziehung.

Ein den gesamten Raum umgebender Zeitstrahl verdeutlicht die Chronologie und zeitliche Dimension der Ur- und Frühgeschichte. Folgen die Nutzer*innen den einzelnen Elementen dieses Zeitstrahls an der Wand, so durchschreiten sie die Generationen vom Paläolithikum bis zu den Merowingern. Am Ende des Zeitstrahls kommen sie mit den letzten drei Zeitstrahlelementen bei ihren unmittelbaren Vorfahren an, ihren Großeltern und Eltern.

Grundriss mit dem Eintrittsraum zu den Highlight-Objekten, der *Expothek* und dem *ExpoLab*

Dreizehn Vitrinen mit herausragenden Exponaten ermöglichen eine weitere Orientierung in Zeit und Raum. Die Kopie eines über 600.000 Jahre alten Unterkiefers des *Homo Heidelbergensis* markiert den thematischen Anfang der Altsteinzeit. Über Faustkeile, Beile und verschiedene Objekte der metallischen Revolution gelangen die Nutzer*innen zum *Heidelberger Kopf*, dem Oberteil einer keltischen Grabstele aus dem 5. Jahrhundert v. Chr. Von dort geht es zu den Römern, Germanen und schließlich zu den Merowingern. Mittels des Nutzers ausweises werden Informationen auf den Bildschirmen an den Vitrinen individuell angepasst. Neben Texten auf Deutsch und Englisch führt eine Kinderspur mit dem kleinen Roboter *Expi.1* durch die wichtigsten Ereignisse und veranschaulicht die Entwicklungen von den ersten Menschen bis zur Zeit Karls des Großen.

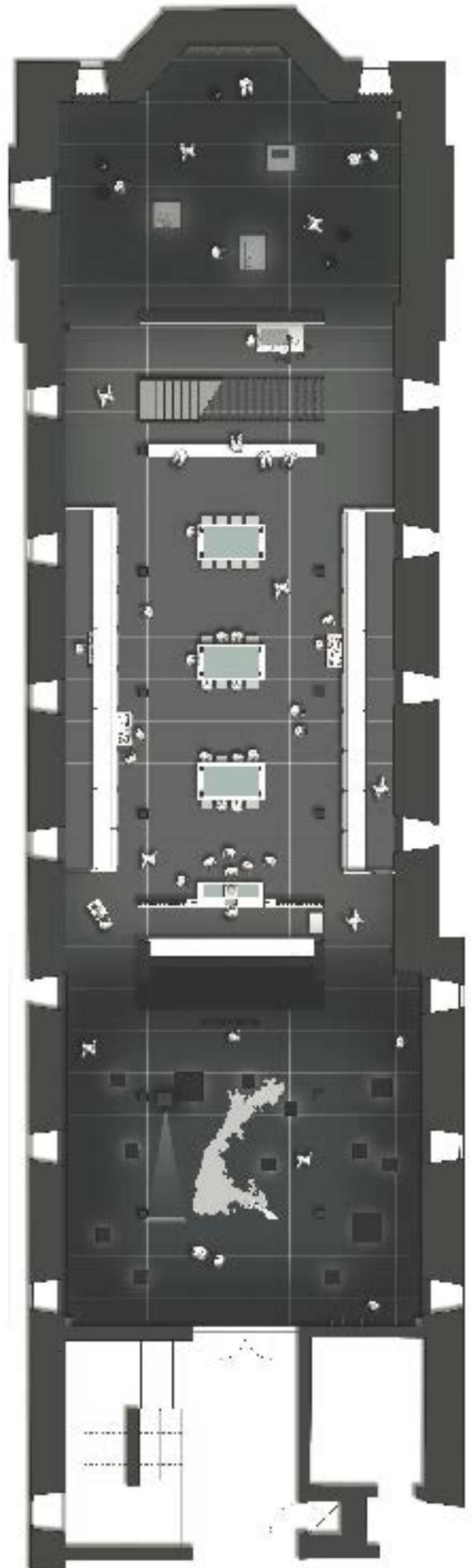
Welche Arten von archäologischen Funden es gibt, erklärt eine Audiostation am Ende des ersten Raumes. Die Nutzer*innen erfahren hier beispielsweise, was der Unterschied zwischen einem Grab- und einem Siedlungsfund ist. Über vier Stelen können diese Informationen abgerufen und dazugehörige Objekte in einem großen Vitrinen-Setzkasten nach den eigenen Interessen ausgeleuchtet und betrachtet werden.

Ein Forschungslabor

Dem Rundgang folgend gelangen die Besucher*innen in das Herzstück des neuen Museumskonzepts: die *Expothek*. Nach dem dunkel gehaltenen ersten Raum ist die *Expothek* strahlend weiß gestaltet, was den Charakter eines Forschungslabors unterstreicht. Gerahmt wird der Raum von zwei raumhohen Regalvitrinen mit Schubladen, in denen sich über 1.000 Exponate befinden. Im Zentrum stehen drei Medientische mit jeweils vier Arbeitsplätzen. Gekoppelt mit dem Nutzers ausweis werden die Inhalte der *Expothek* individuell präsentiert. Die digitalen Medien bieten auch hier die Möglichkeit, die Angebote stetig auszubauen und durch die Umsetzung neuer Projekte zu erweitern.

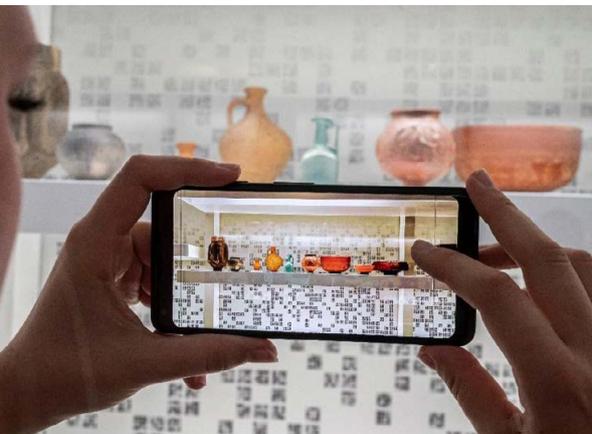
Beim Betreten des Raums treffen die Nutzer*innen auf die bereits erwähnten *Explainer*innen*. An ihrem Hauptarbeitsplatz, dem *ExpoDesk*, stehen sie bei allen Interaktionsmöglichkeiten mit den Sammlungsobjekten mit Rat und Tat zu Seite. Dort erhalten die Nutzer*innen ihre *ExpoPhones*, um die Laborfläche der *Expothek* zu erkunden und mit den Objekten in den Regalvitrinen zu interagieren. Das *ExpoPhone* erkennt die Objekte und wird mittels *Augmented Reality* zur Lupe, mit der Objekte ausgewählt und ihre Geschichten direkt an den Regalen erforscht werden können. Im Zusammenspiel mit dem Nutzers ausweis werden die Fortschritte in der Erforschung der *Expothek* gespeichert.

Legen die Nutzer*innen die *ExpoPhones* auf einem der interaktiven Medientische ab, verbindet sich der Nutzers ausweis mit einem der Arbeitsplätze. Nun kann genauer recherchiert werden, wo z.B. das bronzezeitliche Schwert aus dem ersten Raum gefunden worden ist. An den Medientischen stehen den Nutzer*innen verschiedene Recherchemöglichkeiten und Informationen



zu allen Objekten der *Archäologie in Baden* und des Digitalen Museumskatalogs zur Verfügung. Es können Quizfragen und Puzzles gelöst und so Belohnungen und Ehrentitel in drei unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden errungen werden. Nach Auswahl einer Herausforderung begeben sich die Nutzer*innen beispielsweise auf die Suche nach einem virtuellen Tierchen, das sich zwischen den Exponaten versteckt und durch *Augmented Reality* sichtbar wird. Oder sie folgen einer Schnitzeljagd und können so Objekte zu Themen wie „Haus und Handwerk“ oder „Mord und Totschlag“ entdecken.

Der direkte Zugang zu den Objekten ist eines der Hauptanliegen des neuen Museumskonzepts. Als Vergleich bietet sich der Lesesaal



ExpoPhone zum Erkunden der Objekte



Viele Objekte können direkt in die Hand genommen werden

einer Bibliothek oder eines Archivs an. Die Medientische und *ExpoPhones* ermöglichen sowohl eine wissenschaftliche Erkundung der Objekte als auch einen spielerischen Zugang zu den Objektdaten und -geschichten.

Objekte zum Anfassen

Das Konzept der *Expothek* reicht noch weiter: Auch der direkte Kontakt und das Anfassen von Lieblingsobjekten ist möglich. Über die Website des Museums und den Digitalen Katalog finden Nutzer*innen zu Hause, von unterwegs oder in der *Expothek* heraus, welche Objekte zur genaueren Betrachtung vorgelegt oder angefasst werden können. Diese Objekte können online zur Vorlage gebucht und bei einem persönlichen Termin mit den *Explainer*innen* ganz direkt, ohne trennendes Vitrinenglas erlebt werden. Wie fein beispielsweise eine frühzeitliche Gewandfibel gearbeitet und verziert ist, erfahren Nutzer*innen so ganz unmittelbar am jahrhundertealten Originalobjekt. So kann ein ganz neuer, emotionaler Zugang zu den Objekten geschaffen werden. Neben der Exponatvorlage auf Wunsch sind Veranstaltungen und Spezialangebote zu einzelnen Objekten geplant.

Schließlich haben registrierte Nutzer*innen die Möglichkeit, ihre Exponate gemeinsam mit den *Explainer*innen* dreidimensional zu scannen. Dank einer großzügigen Förderung durch die *Klaus Tschira Stiftung* steht am Ende des zweiten Raums eine 3D-Digitalisierungsstation zur Verfügung, die einzelne Objekte mit einem Roboterarm digital erfasst. Während der Roboterarm seine Arbeit verrichtet, können die einzelnen Schritte auf einem Bildschirm verfolgt werden. Kurze Zeit später steht das Objekt als fertiger 3D-Scan für alle Nutzer*innen im Digitalen Katalog zur Verfügung. Neben dieser ganz konkreten und unmittelbaren Möglichkeit des Mitgestaltens bieten die neuen digitalen Ausstellungselemente eine Vielzahl an Ansatzpunkten zur Beteiligung und Weiterentwicklung.

Die virtuelle Vergangenheit

Den Abschluss der *Archäologie in Baden* bildet im letzten Raum das *ExpoLab*. Sechs Sitzplätze mit Virtual-Reality-Brillen laden dazu ein, in vergangene Lebenswelten einzutauchen und die ausgestellten Objekte in ihren ursprünglichen Kontexten zu erleben. An der Wand hängen Monitore, die live übertragen, was die Nutzer*innen in der Virtual Reality sehen. Diese Übertragung gibt einen ersten Eindruck, was mittels der Virtual-Reality-Brillen erlebt werden kann und lädt zur gemeinsamen Erkundung der Szenen ein.

Den Ausgangspunkt bilden drei im Raum verteilte Vitrinen mit Objekten wie beispielsweise der Ausstattung eines Kriegergrabes. Setzen die Nutzer*innen die Virtual Reality-Brillen auf, löst sich der reale Raum nach und nach auf und die Objekte werden in ihren ursprünglichen Kontext zurückversetzt. Die Nutzer*innen tauchen ein in Geschichten lange vor unserer Zeit. Sie verfolgen in 360°-Panoramazszenen das Schicksal des ange-



Das Zentrum der *Expothek* bilden die Medientische

sprochenen Kriegers, entdecken Details über das Leben in einem Langhaus oder erleben das Handwerk einer Gießerei. Die Szenen werden zu jeder Zeit von den Nutzer*innen gesteuert. Die gewünschten Inhalte werden über *Gaze-Navigation* gelenkt, die über kurz anhaltenden Blickkontakt einen Sprechertext aktiviert oder einen Ortswechsel auslöst.

Perspektiven

Die Sammlungsausstellung *Archäologie in Baden* soll durch die enge Verzahnung von analogen und digitalen Angeboten eine vertiefte Auseinandersetzung mit den musealen Objekten ermöglichen. Als Prototyp wird die Ausstellung von der museumseigenen Abteilung für Besucher*innenforschung fortlaufend evaluiert und von den Nutzer*innen bisher sehr gut angenommen; tatsächlich haben sich bis zur pandemiebedingten Schließung sogar schon Gruppen von Stammnutzer*innen gebildet.

Nutzer ausweis, Digitaler Katalog und Möglichkeiten der Objektvorlage werden schon vor der Sanierung des Schlosses schrittweise auf andere Abteilungen übertragen. In den momentan laufenden Überlegungen zur Entwicklung einer Userdaten-Strategie ergeben sich zudem vielversprechende Perspektiven, den Nutzer ausweis und das damit verknüpfte Konto zu einem zentralen und vollständig personalisierten Zugang zum Museum auszubauen. So könnten beispielsweise Edutainment-Möglichkeiten oder

das Zusammenstellen von Lieblingsobjekten in einem eigenen virtuellen Ausstellungsraum angeboten werden. Selbst angefertigte 3D-Objekte könnten weitergestaltet, ausgedruckt und als Einrichtungsgegenstände verwendet werden.

Da seit dem Launch des Digitalen Katalogs bereits Kommentare und Anmerkungen zu den Objekten in den Wissenspool des Museums aufgenommen werden können, wird weitergehend über das Thema *User Generated Content* nachgedacht. Der Digitale Katalog ließe sich so zu einer offenen Plattform für den Austausch zwischen dem Museum und seinen Nutzer*innen ausbauen, wofür auch die Publikation der Sammlungsdaten mit Creative-Commons-Lizenzen ein wichtiger Schritt ist. Damit würde eine gemeinsame Deutung und Nutzung des kulturellen Erbes möglich – für künftige Schritte und Ausbaustufen sind den Ideen tatsächlich keine Grenzen gesetzt.

Carolin Freitag



Creative Collections

Aufbauend auf dem neuen Museumskonzept und der *Archäologie in Baden* lief das Projekt *Creative Collections* in zwei Phasen von 2018 bis 2021 – erklärtes Ziel war es, Digitalität und Partizipation systematisch zusammen zu denken und die Nutzer*innen aktiv an der Neuausrichtung des Museums zu beteiligen.

— Das Projekt *Creative Collections* hat sich über drei Jahre hochagil entwickelt, weswegen hier zunächst ein Überblick über die Genese und wichtigsten Bestandteile gegeben wird. Ausgangspunkt für die Konzeption war eine Förderung im Programm *Museen 2.0* der MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg, das der Entwicklung von digitalen Strategien an Museen in Baden-Württemberg gewidmet war und diese durch Coachings, Webinare und die Vernetzung mit anderen Institutionen unterstützt hat. In diesem Rahmen hat eine Projektgruppe des Badischen Landesmuseums von Oktober 2017 bis Juli 2018 die aktuelle Situation reflektiert und auf die Frage nach neuen Zugängen zu den musealen Sammlungen fokussiert. Konkret konnte das Projekt dann durch eine Förderung im Programm *Digitale Wege ins Museum I* in Angriff genommen werden, die von Februar 2018 bis Januar 2019 lief und von Anfang an mit dem Coaching der MFG verzahnt war.

Entscheidend für die Entwicklung des Projekts waren drei Überlegungen. Zum einen kann

im Badischen Landesmuseum auf einer weit vorangeschrittenen Digitalisierungsstrategie aufgebaut werden, da für die Umsetzung des Pilotprojekts *Archäologie in Baden* bereits umfangreiche Datenbestände veröffentlicht worden sind und laufend neue Datensätze hinzukommen. Zum anderen ist die Verfügbarkeit digitaler Daten aber nur eine notwendige, noch keine hinreichende Bedingung für die Interaktion zwischen Museen und ihren Nutzer*innen. Schließlich können neue Konzepte zwar in viele Richtungen, erfolversprechend aber nur im Dialog und unter Beteiligung der Nutzer*innen des Museums entwickelt werden. Im Zentrum des Projekts stand daher die Frage: Wie kann man mit Hilfe partizipativer Methoden die Erwartungen und Ideen der Bürger*innen aufnehmen und in konkrete Digitalkonzepte umsetzen?

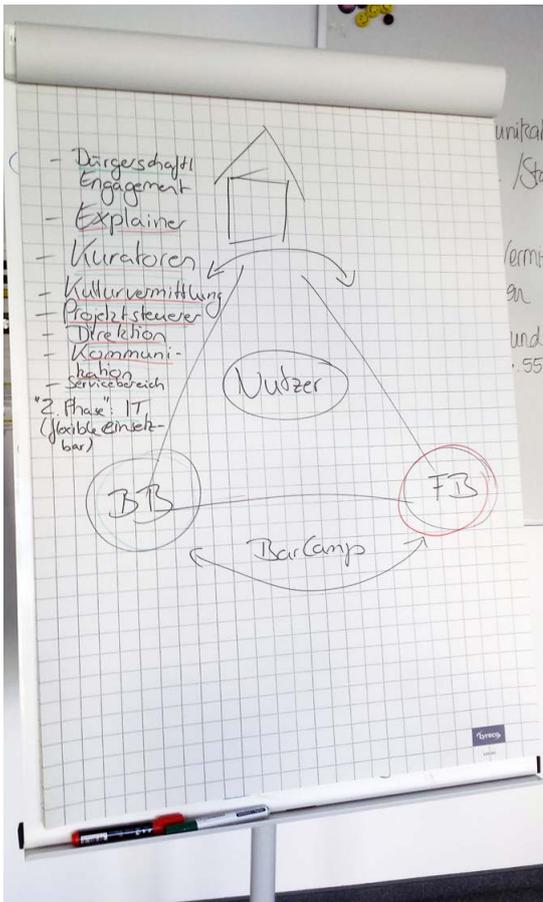
Um diese Frage zu klären, wurde ein dreiteiliges Arbeitsprogramm entwickelt: Die Kooperation mit einem möglichst weiten und interdisziplinären Netzwerk von Expert*innen, um neue Erkenntnisse und Impulse in das

Gefördert durch

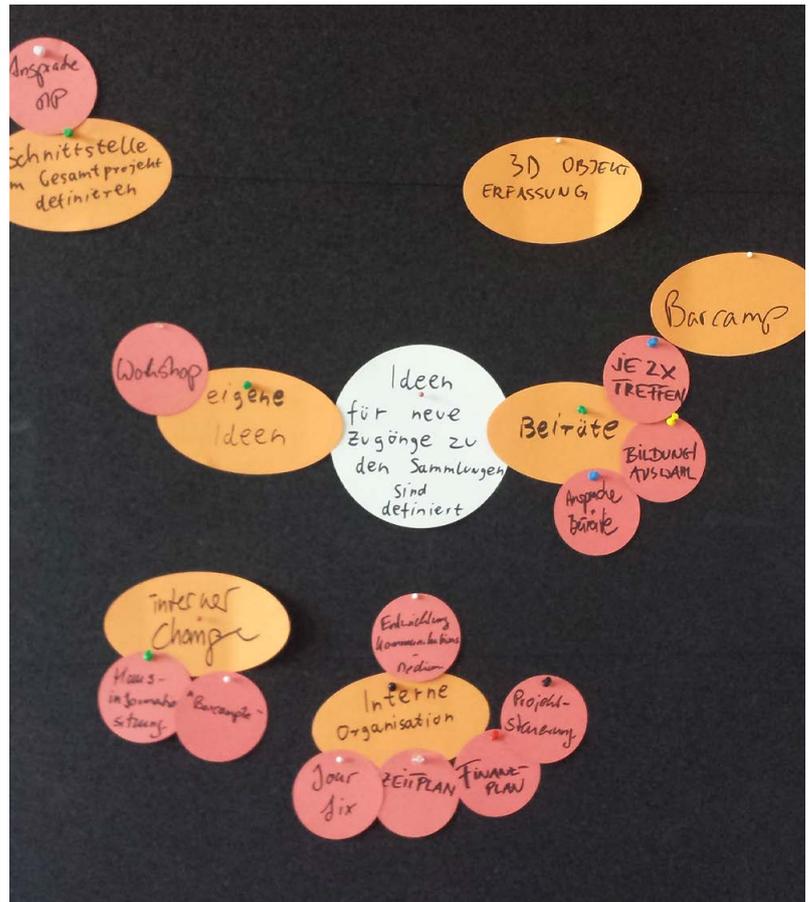


Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST



Erstes Grobkonzept der *Creative Collections*



Erste Ideen zur Konkretisierung des Projekts

Projekt zu integrieren; der Aufbau eines Beirats interessierter Bürger*innen, um einen Dialog mit den künftigen Nutzer*innen zu beginnen; und die Durchführung eines *MuseumCamps*, um ein Forum für die Themen der Nutzer*innen zu schaffen. Dieses Arbeitsprogramm ist in der ersten Förderphase vollständig umgesetzt worden und hat sowohl zu tiefen Einblicken in die Erwartungen und Vorstellungen der künftigen Nutzer*innen des Museums als auch zu innovativen Konzeptideen geführt. In der zweiten, von März 2019 bis Dezember 2020 laufenden Förderphase im Programm *Digitale Wege ins Museum II* standen dann die systematische Weiterführung des partizipativen Ansatzes durch die Einrichtung des *museum x* sowie die Umsetzung von mehreren Digitalkonzepten im Zentrum, von denen das letzte im Sommer 2021 veröffentlicht worden ist.

Expert*innen-Netzwerk

In der Anfangsphase hat das Projektteam zunächst eine umfangreiche Liste interessanter Ansprechpartner*innen und Institutionen zusammengestellt. Auf dieser Grundlage

wurden Kontakte zu Expert*innen aufgebaut, zur Auslotung der jeweiligen Expertise Vorgespräche und schließlich in persönlichen Treffen ausführliche Hintergrundgespräche geführt. Insgesamt umfasste das Netzwerk 24 Ansprechpartner*innen aus den universitären Feldern der Public History und Museologie oder interdisziplinären Feldern wie der Technikfolgenabschätzung, dem Journalismus und der Zukunftsforschung. Als besonders fruchtbar erwies sich mit Blick auf die partizipativen Formate der Kontakt zu internationalen Kolleg*innen wie Nina Simon (Santa Cruz), Wim Hupperetz (Amsterdam) und Graham Black (Nottingham).

Am wichtigsten war der Austausch mit jüngeren Kolleg*innen, die theoretisch und praktisch an Projekten der Digitalisierung und Partizipation arbeiten. Hier hat sich aus dem größeren Netzwerk eine agile Kerngruppe herausgebildet, mit der in einer Beiratssitzung der Umgang mit den Ergebnissen aus der Arbeit mit den Bürger*innen diskutiert worden ist, die sich sehr aktiv in das *MuseumCamp* eingebracht und wichtige Impulse zu dessen Gelingen beigetragen hat. Im weiteren Sinne sind zum Expert*innen-Netzwerk auch die Kolleg*innen der MFG zu zählen, die im Rahmen des Coaching-Programms *Museen 2.0* und der Begleitveranstaltungen zu den *Digitalen Wegen ins Museum* viele konstruktive Anregungen zur Entwicklung der neuen partizipativen Formate gegeben und durch Webinare zum Aufbau von Expertisen beigetragen haben.

Nicht zuletzt durch die Umsetzung des Projekts hat sich das Expert*innen-Netzwerk exponentiell weiterentwickelt. Während der Projektlaufzeit haben auch andere Kolleg*innen zunächst parallel und dann im Austausch angefangen, mit neuen Partizipationsansätzen und agilen Methoden des



Workshop/Design Sprint während der Abschlussveranstaltung des Coachings Museen 2.0

Projektmanagements zu experimentieren. Spätestens seit der Corona-Pandemie hat sich durch den Aufbau von Netzwerken wie *Agile Kultur* oder *cocreate.museum* sowie die Gründung des Netzwerks *Museen und Künstliche Intelligenz* eine zu Beginn der Projektarbeit noch gar nicht denkbare Dichte an Austauschmöglichkeiten entwickelt.

Der Beirat der Bürger*innen

Die zentralen Herausforderungen bei der Beteiligung der Bürger*innen war die Entwicklung einer Strategie zur Sichtbarkeit sowie einer belastbaren Methodik zur co-kreativen Zusammenarbeit. Für die Sichtbarkeit des neuen Formats sind alle Kanäle von Flyern über die sozialen Medien bis zur Presse genutzt und einzelne Interessengruppen und Netzwerke direkt angesprochen worden. Das Vorgehen hat insgesamt gut gegriffen, da sich weit mehr Bürger*innen für den Beirat beworben haben als Plätze zur Verfügung standen. In einem längeren Prozess war es daher möglich, eine

möglichst diverse Auswahl von rund 50 Teilnehmer*innen unterschiedlicher Altersgruppen und beruflicher Hintergründe in den Beirat der Bürger*innen aufzunehmen.

Mit Blick auf die Methodik hat sich nach umfangreichen Recherchen ein modifizierter Ansatz des *Design Thinking* angeboten. Zentrale Idee war dabei, die Bürger*innen nicht einfach als Fokusgruppen oder potenzielle Nutzer*innen in die Entwicklung neuer Digitalkonzepte einzubeziehen, sondern diese selbst in die Rolle der Entwickler*innen zu versetzen und durch die Moderation von klar strukturierten Prozessen bei der Konzeption eigener Ideen zu unterstützen. In den ganztägigen Workshops konnten so in kleinen Teams mit jeweils 5 bis 7 Teilnehmer*innen bereits vorhandene Ideen gesammelt und jeweils eine gemeinsame Idee bis zur Entwicklung eines einfachen Prototyps vorangetrieben werden.

Entscheidender Schlüssel für das Gelingen dieses Ansatzes war die enge Zusammenarbeit mit der Heidelberger Agentur SOMMERRUST. In einem auf die Bedürfnisse des Museums abgestimmten Workshop sind 10 Mitarbeiter*innen des Museums geschult worden, um als Moderator*innen die Teams der Bürger*innen durch den Prozess des *Design Thinking* zu führen. Für die Schulung sind gezielt Mitarbeiter*innen aus Wissenschaft, Vermittlung, Öffentlichkeit, Restaurierung, Verwaltung und Direktion angesprochen worden, um den Ansatz des *Design Thinking* referateübergreifend im Museum zu etablieren und auch für andere Fragestellungen in der Vermittlungsarbeit oder Projektentwicklung nutzbar zu machen. Nachdem das Moderationsteam noch einmal spezifisch auf das erste Treffen mit dem Beirat der Bürger*innen vorbereitet worden war, sind an drei Samstagen

Treffen mit den Bürger*innen durchgeführt worden: Am 22.09.2018 zu digitalen Anwendungen im Museum, am 29.9.2018 zu digitalen Anwendungen im Internet und am 13.10.2018 zu digitalen *Citizen-Science*-Projekten.

Das MuseumCamp

Beim *MuseumCamp* handelt es sich um ein ganz anderes gelagertes und viel offeneres Format, die zentralen Herausforderungen waren aber dennoch ähnlich. Erneut waren eine Strategie zur Sichtbarkeit der Veranstaltung und eine belastbare Methodik zu entwickeln. Für die Sichtbarkeit sind wiederum alle Kanäle von Flyern über die sozialen Medien bis hin zur Presse genutzt und einzelne Interessengruppen und Netzwerke direkt angesprochen worden. Während sich die Bewerbungen für den Beirat der Bürger*innen relativ gleichmäßig auf den Bewerbungszeitraum verteilt haben, ist es für Formate wie das *MuseumCamp* durchaus typisch, dass die Anmeldungen besonders vor Anmeldeschluss sprunghaft zunehmen, so dass zur Steuerung zeitweise auch gezielter Social-Media-Einsatz und Plakataktionen sinnvoll waren.

Mit Blick auf die Methodik war die Idee eines *MuseumCamps* durch Vorbilder von Nina Simon in Santa Cruz und Wim Hupperetz in Amsterdam inspiriert. Nach intensivem Austausch mit den Kolleg*innen hat sich allerdings gezeigt, dass deren *MuseumCamps* eher den Charakter von *Bootcamps* hatten, in denen sich kleinere Kreise von Expert*innen zu Trainings oder zur Entwicklung neuer Konzepte treffen. Nach intensiven Recherchen und Hintergrundgesprächen zu gängigen Großgruppen-Moderationen hat sich für die partizipative Ausrichtung des *MuseumCamps* im Badischen Landesmuseum letztlich ein modifiziertes *Barcamp* angeboten. Als sich selbst organisierende Konferenz bietet das *Barcamp* den meisten Spielraum, da die Teilnehmer*innen zu Beginn ihre eigenen Themen und Formate vorschlagen und dann in Sessions à 45 Minuten mit anderen Teilnehmer*innen diskutieren können; zugleich lässt sich das *Barcamp* gut mit sessionübergreifenden Workshops zur intensiveren Entwicklung von Konzepten kombinieren.

Am Wochenende vom 10./11.11.2018 ist das *MuseumCamp* durchgeführt worden. Mit den normalen Fluktuationen haben über zwei Tage hinweg ca. 100 Teilnehmer*innen in rund 35 Sessions intensiv über das Museum der Zukunft diskutiert. Am Abend des ersten Tages fand zur Inspiration eine gemeinsam mit der Gerda-Henkel-Stiftung organisierte Podiumsdiskussion zum Thema *Das Museum von morgen – alles digital?* statt, die im Online-Stream *Geschichtstalk super 7000* live aus dem Museum übertragen worden ist, in den sozialen Medien einige Aufmerksamkeit auf sich gezogen hat und im Wissenschaftsportal *L.I.S.A.* weiter verfügbar ist. Schließlich stand den Teilnehmer*innen die Sonderausstellung *Revolution! Für Anfänger*innen* jederzeit offen und wurde in manche Session direkt miteinbezogen.

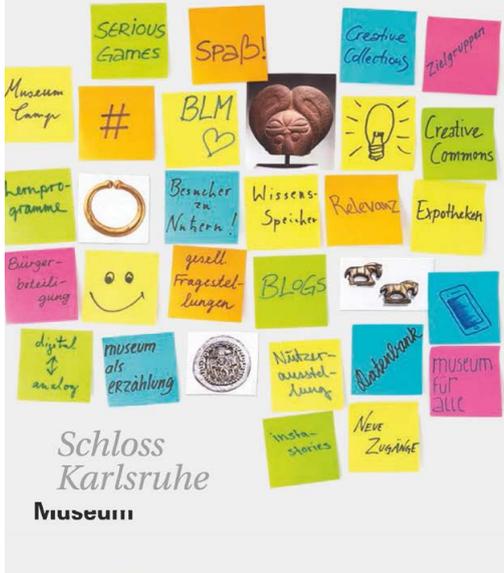
museum x und Konzepte

Am Ende der ersten Förderphase der *Creative Collections* war bereits klar, dass es mit dem Projekt weitergehen würde. Den Abschluss bildete daher eine systematische Auswertung der partizipativen Prozesse sowie der Bedarfe der teilnehmenden Bürger*innen. Um den Prozess weiterzuführen, stand dann am Beginn der zweiten Förderphase ab März 2019 zunächst die Konzeption und Einrichtung des *museum x*. Das „x“ war und ist programmatisch gemeint: Es geht nicht um vorgegebene Antworten, sondern um die gemeinsame Frage, wie die Zukunft des Museums aussehen soll und was es mit dem „x“ auf sich hat. Daher ist das *museum x* bewusst als offener Raum konzipiert, der von den Bürger*innen auch für eigene Veranstaltungen genutzt werden kann. Lokalisiert ist es im *Museum beim Markt* direkt im Stadtzentrum, um das Badische Landesmuseum mit der Stadt und ihren Bewohner*innen zu verbinden. Neben der *Archäologie in Baden* bietet das *museum x* somit eine zweite und komplementäre Testfläche zur Erprobung des neuen Museumskonzepts.

Nach der Eröffnung im September 2019 hat im *museum x* eine Vielzahl an Veranstaltungen stattgefunden. Neben regelmäßigen Treffen mit dem Beirat der Bürger*innen und Themenzyklen zu Gaming und Künstlicher Intelligenz fanden dort zahlreiche Kooperationsveranstaltungen mit der Bürgerschaft statt. Mit der Eröffnung des *museum x* waren zudem die Rahmenbedingungen erfüllt, einmal einen ganz auf das Badische Landesmuseum fokussierten Hackathon durchzuführen: Im Dezember 2019 haben 15 Teams in 32 Stunden funktionale Prototypen programmiert, die an den Ideen und Bedarfen der Bürgerschaft aus den partizipativen Veranstaltungen angesetzt haben. Seit dem Einbruch der Corona-Pandemie war das *museum x* zwar die meiste Zeit geschlossen, geplante *MuseumCamps* konnten nicht stattfinden und Hackathons mussten ins Digitale ausweichen. Seit der zweiten Jahreshälfte 2021 ist es aber wieder eingeschränkt geöffnet und wird konzeptionell weiterentwickelt.

Museum Camp

10. und 11. November 2018



Flyer des MuseumCamps 2018

Da aus den partizipativen Veranstaltungen und dem Hackathon eine Vielzahl an Digitalformaten und Prototypen hervorgegangen ist, stand das Corona-Jahr 2020 ganz im Zeichen der Umsetzung einer Auswahl von Konzepten. Nachdem bereits 2019 mit Unterstützung des Freundeskreises ein Pepper-Roboter im *museum x* aufgestellt werden konnte, ist 2020 noch ein zweiter angeschafft und eine Reihe von neuen Formaten wie eine Quiz-App oder eine stimmungsbasierte Robotertour umgesetzt worden. Die im Sommer 2020 veröffentlichte App *Dein Geschenk* ermöglicht den Besucher*innen, das eigene Museumserlebnis zu teilen, kleine Touren zu entwerfen und als persönliches Geschenk an nahestehende Menschen zu verschicken. Komplementär bietet *Ping! Die Museumsapp* einen inhaltlich-emotionalen Zugang, indem die musealen Objekte selbst zum Sprechen gebracht werden. In einer an *Tinder* angelehnten Mechanik können die Nutzer*innen Objekte nach den eigenen Interessen auswählen, einen Chat mit ihnen beginnen und sie im Museum treffen. Schließlich befindet sich mit *Odyquest* eine eigens auf das Museum zugeschnittene App für Schnitzeljagden, Schatzsuchen und Escape Games weiter in Entwicklung.

Learnings

Für die Entwicklung des Projekts *Creative Collections* konnte zu Beginn kaum auf bewährte Modelle und Methoden zurückgegriffen werden. Die Durchführung in einem begrenzten Zeitrahmen und die Implementierung in die laufenden Museumsprozesse waren daher nur mit agilem Projektmanagement, einer hohen Bereitschaft zur prozessualen Entwicklung und schlicht Mut zum Experiment zu bewältigen. Auch für den Aufbau eines die Museumswelt transzendierenden Expert*innen-Netzwerks ist viel Flexibilität notwendig, um zielführend ins Gespräch zu kommen. Es hat sich aber auch gezeigt, dass das Interesse an Museen durchweg groß ist und dass die Auseinandersetzung mit Kolleg*innen etwa aus dem Startup-Bereich oder der Zukunftsforschung viele weiterführende Perspektiven öffnen kann. Die oftmals auf *Best-Practice*-Beispiele fokussierte Diskussion unter Museumskolleg*innen lässt sich auf diesem Weg fruchtbar in Richtung echter *Next Practice* weiterentwickeln.

Tritt man als Museum mit Aufrufen zu einem Beirat der Bürger*innen oder einem *MuseumCamp* in die Öffentlichkeit, konzipiert einen *Open Space* oder organisiert einen Hackathon, ist bei aller Zentrierung auf die Nutzer*innen schwer zu sagen, was tatsächlich passieren wird. Es ist daher nachvollziehbar, dass in der Museumswelt gegenüber Partizipation noch immer viele implizite Vorbehalte anzutreffen sind und dass es oftmals mehr um das Schlagwort als um gelebte Praxis geht. Die wichtigste *Lesson Learned* ist daher sicher, dass man mit partizipativen Angeboten andere Menschen als das Stammpublikum erreichen kann und dass etwaige Berührungängste unbegründet sind. Wenn Menschen mit unterschiedlichsten Interessen zu ganztägigen Workshops ins Museum kommen, Wochenenden durchprogrammieren oder mit eigenen Veranstaltungsideen ans Museum herantreten, dann wird es kaum um die Infragestellung von Deutungshoheiten gehen, sondern herrscht ein Klima von Konstruktivität und Aufbruch.

Schließlich kann man mit Projekten wie den *Creative Collections* transformative Prozesse anstoßen. So war es von Anfang an ein erklärtes Ziel, durch Schulungen in *Design Thinking* oder der Moderation von *Barcamps* nachhaltig Kompetenzen aufzubauen und auch für die Zeit nach Auslaufen des Projekts nutzbar zu machen. Im Rahmen der *Creative Collections* ist zudem das neue Mitarbeiterprofil des *Digital Catalyst* eingeführt worden, um die Grundsätzlichkeit des Digitalthemas für alle Abteilungen deutlich zu markieren; da inzwischen dauerhafte Stellen für das Digitalmanagement und die Datenkuratierung eingerichtet worden sind, können diese Funktionen weitergetragen, die Digitalprojekte weiterentwickelt und der Austausch mit den Bürger*innen weitergeführt werden. Nicht zuletzt ist aus der Projektarbeit eine Vielzahl an Nachfolgeprojekten zu den Potenzialen künstlicher Intelligenz, zur Entwicklung einer digitalen Partizipationsplattform und zur digitalen Erschließung des musealen Außenraums hervorgegangen – als Projekt sind die *Creative Collections* seit Sommer 2021 abgeschlossen, aber letztlich waren sie nur ein Anfang!

Johannes Bernhardt



Projekte



Expert*innen-Netzwerk

Ausgangspunkt der ersten Förderphase der *Creative Collections* war der Aufbau eines Netzwerks von Expert*innen. Angestrebt waren Gespräche inner- und außerhalb der Museumswelt, um ein möglichst weites Spektrum an Perspektiven und Ideen für die digitale Neuausrichtung des Badischen Landesmuseums zu gewinnen.

— Wie kann man mit Beiräten effektiv zusammenarbeiten? Tatsächlich waren die konzeptionellen Vorüberlegungen für das Projekt *Creative Collections* von eher traditionellen Modellen ausgegangen. Angedacht waren Sitzungen mit Präsentationen sowie Klausurtagungen jeweils mit Expert*innen und Bürger*innen, die dann abschließend in einem gemeinsamen *MuseumCamp* miteinander ins Gespräch gebracht werden sollten. Als das Projekt durch die Förderung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg im Februar 2018 beginnen konnte, zeigte sich aber schnell, dass dieser Ansatz für die partizipative Ausrichtung des Gesamtprojekts nicht zielführend war – am Anfang stand daher vor allem die Suche und Entwicklung von methodischen Frameworks für die Zusammenarbeit mit den Bürger*innen im Vordergrund.

Der Aufbau eines Expert*innen-Netzwerks konnte parallel dazu in Angriff genommen werden. Ausgangspunkt hierfür war eine vom Projektteam zusammengestellte Liste interessanter Ansprechpartner*innen, die sich mit

dem Fortgang des Projekts weiterentwickelt und erweitert hat. Da es für die Neuausrichtung von Museen keine vorgefertigten Rezepte gibt, der Blick auf sogenannte *Best Practices* höchstens Anregungen bieten kann und Kulturinstitutionen gerade mit Blick aufs Digitale noch immer allgemeinen Entwicklungen hinterherhinken, verfolgte der Aufbau des Netzwerks der Expert*innen einen möglichst weiten und interdisziplinären Austausch – im Zentrum standen Fragen nach transferfähigen Lösungen, neuen Entwicklungen sowie den eingeschlagenen Kurs grundsätzlich verändernden Impulsen.

Mitarbeiter*innen von Museen haben oftmals erhebliche Skrupel, sich an Expert*innen aus anderen Feldern und Disziplinen zu wenden. Dafür mag es viele Gründe geben, entscheidend ist im hiesigen Zusammenhang allein, dass etwaige Befürchtungen des Desinteresses oder der Einmischung unbegründet sind. Eine der schönsten Erfahrungen der *Creative Collections* waren die durchweg positiven Reaktionen auf die Kontaktaufnahme. Nicht nur das Interesse an Museen ist nach wie vor groß, sondern auch die

Bereitschaft, zur Verbesserung des Museums-erlebnisses etwas beizutragen. Nachdem das Projekt zumeist telefonisch vorgestellt worden war und erste Vorgespräche stattgefunden hatten, sind in persönlichen Treffen ausführliche Hintergrundgespräche geführt worden.

Die Expert*innen

Die Anfangsphase der *Creative Collections* hat sehr vom Coaching *Museen 2.0* der MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg profitiert. Grundzüge des Projekts sind in diesem Rahmen entwickelt worden, das Coaching selbst lief bis Sommer 2018; im weiteren Sinne sind zum Expert*innen-Netzwerk daher auch Petra Newrly und Heike Kramer zu zählen, die das Coaching betreut haben und auch nach dessen Auslaufen wichtige Gesprächspartner*innen geblieben sind. Ein weiterer Impuls war gleich in den ersten Wochen ein Gespräch mit Daniel Tyradellis in Zürich, das mehr als eine weiterführende Überlegung angestoßen hat. Die Gesprächspartner*innen gebe ich in der Tabelle grob nach ihren Expertise und damaligen Affiliationen wieder.

Der Austausch mit den internationalen Kolleg*innen fand in unterschiedlichen Kontexten statt: Mit Nina Simon während und nach dem *MuseumCamp* in Santa Cruz, mit Wim Hupperetz aufgrund intensiver Kooperationen sowohl in Amsterdam als auch in Karlsruhe sowie im Rahmen des *MuseumCamps* in Amsterdam. Erst nach den ersten partizipativen Veranstaltungen im Badischen Landesmuseum, dafür aber umso intensiver kam der Kontakt zu Graham Black durch die Tagung *Daring Participation!* des Instituts für Museumsforschung in Berlin zustande und hat zu verschiedenen Kooperationen wie der Summer School *Participation and Digitality* in Karlsruhe geführt.

Seit den Anfängen der *Creative Collections* hat sich die Vernetzung mit Expert*innen inner- und außerhalb der Museumswelt vervielfacht, nicht zuletzt durch den Digitalisierungsschub der Corona-Pandemie und den Aufbau von neuen Netzwerken wie *Agile Kultur* oder



Vortrag von Graham Black während der Summer School *Participation and Digitality*

Expert*innen-Netzwerk

Universitäten und Forschung

Constanze Scherz, Institut für Technikfolgenabschätzung Karlsruhe

Thomas Thiemeyer, Empirische Kulturwissenschaft Tübingen

Julia Voss, Philosophie und Kunstwissenschaft Lüneburg

Cord Arendes, Public History Heidelberg

Hans-Joachim Gehrke, Director of Outreach University College Freiburg

Digitalisierung und Digitalität

Daniel Brown, Cultural Disrupt Köln

Yasemin Keskinetepe, ZKM/Open Codes Karlsruhe

Rebecca Kahn, Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft Berlin

Folker Metzger, Klassikstiftung Weimar

Dominik Rinnhofer und Andreas Siefert, PONG.Li Studios Karlsruhe

Partizipation

Franziska Mucha, Historisches Museum Frankfurt

Sonja Thiel, Stadtmuseum und MuseOn Freiburg

Philipp Schrögel, Wissenschaftskommunikation KIT

Anja Piontek, Schlossmuseum Murnau

Interdisziplinäre Perspektiven

Georgios Chatzoudis, L.I.S.A./Geschichtstalk im Super7000

Udo Dahmen, Popakademie Mannheim

Sven Gabor Janszky, Thinktank 2bAHEAD Leipzig

Lina Timm, Media Lab Bayern

Internationale Perspektiven

Wim Hupperetz, Allard Pierson Museum Amsterdam

Nina Simon, Museum of Art and History Santa Cruz

Graham Black, School of Arts & Humanities Nottingham

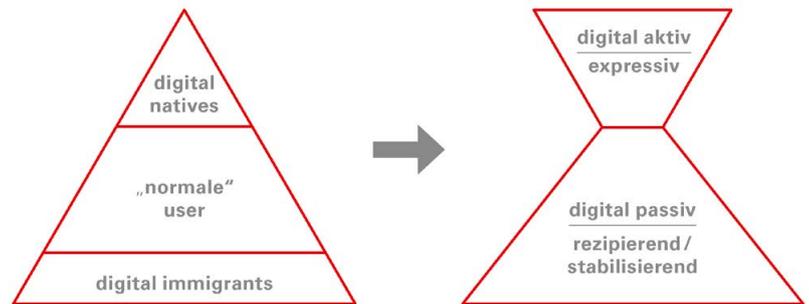
cocreate.museum sowie das am Badischen Landesmuseum angesiedelte Netzwerk *Künstliche Intelligenz und Museen*. Für die Entwicklung der *Creative Collections* sind die Gespräche mit den aufgeführten Expert*innen aber der entscheidende Durchlauferhitzer gewesen, wofür ich auch hier noch einmal meinen herzlichen Dank aussprechen möchte.

Die Gespräche

Grundlage der Hintergrundgespräche und Interviews war ein detaillierter Gesprächsleitfaden. Im Zentrum stand die übergreifende Frage, wie das Museum der Zukunft aussehen soll. Um Anknüpfungspunkte für den Transfer der unterschiedlichen Perspektiven auf das Museum zu gewinnen, war der Leitfaden in drei Themenkomplexe untergliedert: zur digitalen Kultur und ihrer Bedeutung im eigenen Arbeitsumfeld, zu den Funktionen, Aufgaben und Relevanzen des Museums der Gegenwart sowie zur Bedeutung der Digitalisierung für Museen und interessanten Konzeptideen.

Die Mehrheit der Gespräche ist diesem Leitfaden gefolgt, wobei sich im Fortgang zumeist Schwerpunkte und Themenkomplexe herausgebildet haben. Je nach Expertise der Gesprächspartner*innen haben sich manche Gespräche auch ganz auf einzelne Themen wie die Potenziale von Linked-Open-Data-Ansätzen oder Künstliche Intelligenz in Museen konzentriert. Vor allem der Austausch mit den internationalen Kolleg*innen Nina Simon und Wim Hupperetz war zu Beginn ganz auf konkrete Umsetzungsfragen zu Partizipationsformaten und *MuseumCamps* fokussiert.

Eine vollständige Dokumentation der oft mehrstündigen Gespräche ist hier von vornherein ausgeschlossen. Ursprünglich waren sie auch gar nicht für eine Publikation vorgesehen. Daher verzichte ich auf die Referenzierung einzelner Gespräche, versuche mit eigenen Schwerpunktsetzungen eher den breiteren Tenor herauszustellen und einige Überlegungen daran anzuknüpfen, die in den nachfolgenden Artikeln noch eine Rolle spielen werden.



In Anlehnung an Modelle von Sven Gabor Janszky sollte man die Nutzung von digitalen Medien nicht quantitativ aufsteigend, sondern als qualitativ gegenläufigen Prozess begreifen

Digitalisierung und Digitale Kultur

Gerade mit Blick auf den ersten Themenkomplex zur digitalen Kultur und ihrer Bedeutung haben die Gespräche eine enorme Bandbreite ergeben. Tatsächlich lassen sich aus den Gesprächen keine zwei übereinstimmenden Beurteilungen ableiten. Einigkeit bestand lediglich darin, dass man es bei der Digitalisierung mit einer Zäsur im Umgang mit Wissen und Kommunikation zu tun hat, deren volle Tragweite beim momentanen Entwicklungsstand und den hohen Innovationsgeschwindigkeiten noch nicht vollständig erfasst werden kann. Man kann in dieser Ausgangslage natürlich ein Problem sehen, positiv gewendet ist sie aber der beste Ausweis dafür, wie intensiv nach wie vor über neue Perspektiven nachgedacht wird. Übergreifende Definitionen können nur das Ergebnis, nicht der Ausgangspunkt von Debatten sein. Ein wiederkehrendes Thema war daher auch, dass die wichtigste Voraussetzung für die Orientierung im digitalen Raum eine klare Haltung und Mut zum Experiment sind.

An Definitionsvorschlägen hat es dennoch nicht gefehlt. So wurde etwa ein Verständnis von Digitalisierung vorgeschlagen, das auf drei Säulen ruht: der Computerisierung mit ihrer Verfügbarkeit komplexer Werkzeuge und Algorithmen, der Digitalisierung im Sinne der Erschließung neuer Medien sowie der Kommunikation in Netzwerken. In dieser Lesart kann man das Digitale geradezu als „Kulturmaschine“ charakterisieren, die neue Aufmerksamkeitsregime mit hoher Emotionalisierung und Affektivierung hervorbringt und eine potenziell unendliche Produktion von Sinnzusammenhängen zulässt; zugleich geraten damit aber auch althergebrachte Rationalitätsregime ins Hintertreffen und es entsteht ein regelrechter

Daniel Brown während einer Session des *MuseumCamps*



Überfluss an kulturellen Produktionen. Eine andere Definition ging von den Daten selbst aus und legte ein prozessuales Verständnis zugrunde: Wo Daten verfügbar sind, kann man diese messen; alles, was messbar ist, kann man prognostizieren; und alles, was prognostizierbar ist, kann man verbessern und optimieren. Schließlich war natürlich auch Felix Stalders *Kultur der Digitalität* ein Referenzpunkt, der diese neuartige Kultur anhand der Phänomene der Algorithmizität, Referenzialität und Verge-meinschaftung vermessen hat.

In der Gegenbewegung zu diesen Bestimmungen von Digitalisierung und Digitalität ist auch hervorzuheben, dass sich die unterliegenden Fragen für jüngere und mit sozialen Medien vertraute Kolleg*innen oftmals gar nicht mehr stellen. Digitale Medien sind hier selbstverständlicher Teil der privaten und beruflichen Lebenswelt und skalieren gleichsam mit den Entwicklungen. Ja mehr noch: Gerade in diesem Kontext wurde wiederholt eine kritische Haltung deutlich, wenn nicht sogar ein Überdruß, dass etwa das Internet durch seine vollständige Kommerzialisierung viel von seinem ursprünglichen Freiheitsversprechen eingebüßt hat.

Funktionen, Aufgaben und Relevanzen

Mit Blick auf den zweiten Themenkomplex zu Funktionen, Aufgaben und Relevanzen des Museums setzt sich im Grunde fort, was sich bereits in den positiven Reaktionen auf die Kontaktaufnahme gezeigt hatte: Das Museum als Institution steht im Kern nicht zur Debatte. In den Gesprächen ist natürlich auf eine Vielzahl mal mehr und mal weniger bekannter Beispiele für vorbildliche und wegweisende Museumsarbeit hingewiesen worden. Noch vor jeder Frage zu Digitalisierung und digitaler Kultur zog sich durch die Gespräche aber wie ein roter Faden, dass sich das klassische Museum – und dies in all seinen Spielarten – grundlegend wandeln und von einem exklusiven Ort der Kontemplation zu einem Hotspot für Interaktion und Debatte entwickeln muss.

Die wichtigste und immer wieder betonte Ressource von Museen ist ihre Glaubwürdigkeit. Sowohl bei museumsnahen als auch -fernen Expert*innen wurde deutlich, dass Museen nach wie vor als Wissensspeicher und Verhandlungsräume von Identitäten und Werten gesehen werden. Gerade in den Gesprächen mit museumsfernen Expert*innen spielte die Aufgabe des Geschichtenerzählens eine entscheidende Rolle. Dabei wurde aber auch deutlich, dass zwischen den Vorstellungen von Museen von einer Geschichte und allgemeinen Vorstellungen von Stories mit klaren Spannungsbögen oft Welten liegen: einerseits wissenschaftlich fundierte und aufwendig inszenierte Kontextualisierungen von Objekten, andererseits das Interesse an weniger Text, direktem Miterleben und emotional mitreißenden Dramaturgien. Gerade bei der Bedeutung von Emotionen für den Zugang zu Wissen spielten auch multisensorische Ansätze eine Rolle, so wurden etwa die Potenziale von Musik als Teil des Museumserlebnisses immer wieder diskutiert. Angesichts des Booms von Streaming-Plattformen wie Netflix wurde schließlich die Perspektive aufgemacht, ob man Museen nicht stärker als Serien denken sollte, inklusive erzählerischer Cliffhanger. Nach den Erfahrungen mit der Pandemie kann man diesen Punkt sogar noch weitertreiben und mit der Frage verknüpfen, ob die in Streamingdiensten und Printmedien verbreiteten Abomodelle nicht auch ein Ansatz sein können, das Digitale in der Museumswelt in neue Geschäftsmodelle zu überführen.

In allen angeführten Punkten spiegelt sich zugleich die Frage nach der Relevanz von Museen. Besonders interessant war in dieser Hinsicht, dass im Anschluss an die verbreitete Museumsdebatte zur Fassung des Museums als Dialograum auch von museumsfernen Gesprächspartner*innen der Begriff des „Kommunikationszentrums“ ins Spiel gebracht wurde. Kommunikation ist dabei als Dialog in beide Richtungen und auf Augenhöhe gemeint: Auf der einen Seite das Museum mit seinen fachlichen Expertisen, auf der anderen Seite das Publikum mit seinen ganz anders gelagerten Bedürfnissen, Interessen und Themen. Besonders eindrücklich

Anja Piontek während einer Session des *MuseumCamps*





Philipp Schrögel während einer Session des *MuseumCamps*

wurde in einem der Gespräche die Rolle der Kurator*innen als *Public Intellectuals* umrissen, die im fortlaufenden Dialog mit dem Publikum die relevanten Themen der Gegenwart aufgreifen und mit den musealen Inhalten verknüpfen sollen.

Digitalisierung und Museen

Mit Blick auf den dritten Themenkomplex zur Bedeutung der Digitalisierung für Museen kann man direkt an die bisherigen Ausführungen anschließen. Wenn Museen Teil einer selbstverständlich gewordenen Kultur der Digitalität werden möchten, müssen sie sich auch selbstverständlich in dieser bewegen. Gerade wenn man den Kern der Institution Museum erhalten möchte, muss man sie im Digitalen neu denken. Es reicht schlicht nicht aus, dasselbe wie bisher einfach digital zu tun. So werden die sozialen Medien in den meisten Museen nach wie vor hauptsächlich zur Außenkommunikation genutzt, um Ankündigungen zu machen oder kuratierte Inhalte herauszugeben. Auseinandersetzungen und Experimente mit neuen Kommunikationskanälen wie *TikTok* oder zuletzt *Clubhouse* finden nur vereinzelt oder in Netzwerken außerhalb der Institutionen statt – die Faustregel ist einfach: Wenn potenzielle Nutzer*innen fokussiert in diesen Medien kommunizieren und das Museum ist abwesend, ist die Teilnahme an der Kultur der Digitalität nur rhetorische Geste.

Natürlich sind auch viele konkrete Digitalanwendungen diskutiert worden. Im Anschluss an die Fokussierung auf Fragen des Storytellings wurde auf das Potenzial hingewiesen, dass man im Digitalen leicht eine Vielzahl an Narrativen oder sogar Gegenarrativen zu einer Ausstellung zulassen kann; im Badischen Landesmuseum ist dieser Ansatz 2019–2020 im Rahmen der Sonderausstellung *Kaiser und Sultan* erstmals mit dem Format eines Storyguides erprobt worden. Ein anderer Ansatzpunkt war das Brooklyn Museum in New York, das mit *Ask a Curator* einen digitalen Kanal für den Austausch mit dem Publikum geschaffen hat. Weitergehend war die Verwendung von *Whatsapp*- oder *Telegram*-Gruppen ein Thema, die eine geschlossener Kommunikation als *Facebook* oder *Twitter* erlauben und bereits für Museumsguides oder zur Kuratierung von Communities genutzt werden. Im ZKM in Karlsruhe wird mit diesen Kanälen schon gearbeitet, man könnte sie aber auch für ganze Sammlungsbereiche nutzen, um das Publikum mit den Museumsmitarbeiter*innen oder untereinander zu vernetzen und zum Austausch über gemeinsame Interessen anzuregen. Diese Überlegungen haben bei der Umsetzung von *Ping! Die Museumsapp* eine gewisse Rolle gespielt und vor allem in die laufende Entwicklung der digitalen Partizipationsplattform *Creative Museum* Eingang gefunden.

Die vielleicht wichtigste Perspektive der Gespräche hatte gar nichts mit der Digitalisierung des Museums zu tun, sondern mit dem fokussierten Blick auf die Daten der Nutzer*innen. Wenn Museen selbstverständliche Akteure in der Kultur der Digitalität werden möchten, bietet vor allem die systematische Sammlung und Analyse von Userdaten neue Möglichkeiten, zielgerichtete und personalisierte Angebote zu machen und das Museum so als Teil unterschiedlichster Lebenswelten zu begreifen. So kam gleich in einem der ersten Gespräche das Beispiel auf, dass die inzwischen verbreitete *Alexa* von Amazon bei bestimmten Anfragen von Nutzer*innen auch Inhalte des Museums anbieten könnte. Mit ziemlicher Sicherheit wird in Zukunft eines der Kerngeschäfte von Museen darin bestehen, mit digitalen Tools zwischen den Daten ihrer Inhalte und denen ihrer Nutzer*innen zu vermitteln. Auch dieser Gedanke hat sich mit vielen Wendungen bis in die aktuelle Arbeit durchgezogen und einen der Ansatzpunkte für das Projekt *Creative User Empowerment* gebildet. Abschließend kann man daher noch einmal festhalten: Auch wenn hier nicht alle Dimensionen der Gespräche im Netzwerk abgebildet werden können, sind die potenziellen Perspektiverweiterungen gerade im Austausch mit Expert*innen außerhalb der Museumswelt enorm.

Johannes Bernhardt

Weiterführende Hinweise

Daniel Tyradelis

Müde Museen. Oder: Wie Ausstellungen unser Denken verändern könnten, Hamburg 2014

Thomas Thiemeyer

Geschichte im Museum. Theorie – Praxis – Berufsfelder, Tübingen 2018

Graham Black

Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World, London 2021

Beirat der Bürger*innen

Bei der Planung der *Creative Collections* war von Anfang an vorgesehen, komplementär zum Austausch mit Expert*innen einen Beirat interessierter Bürger*innen aufzubauen. Erklärtes Ziel war es, mehr über die Bedarfe der künftigen Nutzer*innen zu lernen, im Idealfall neue Konzeptideen zu entwickeln und eine Auswahl davon in die Umsetzung zu bringen.

— Mit der Etablierung des Beirats der Bürger*innen hat das Badische Landesmuseum Neuland betreten. Die Zusammenarbeit mit Beiräten ist in Kulturinstitutionen natürlich eine lange erprobte Praxis, gemäß der partizipativen Ausrichtung der *Creative Collections* waren aber dezidiert keine Klausurtagungen oder moderierte Informationsveranstaltungen angestrebt. Während der Austausch mit dem Netzwerk der Expert*innen auf Wissenstransfer und Erweiterung des Möglichkeitshorizonts zielte, sollte der Beirat der Bürger*innen zu echter Kollaboration und Einsichten in die Bedarfslagen der künftigen Nutzer*innen des Museums führen. In der Anfangsphase des Projekts stand daher die Entwicklung von methodischen Frameworks und partizipativen Formaten im Vordergrund. Maßgebliche Kriterien waren dabei: Zentrierung auf die Nutzer*innen, Ausrichtung auf Ideen, Innovationen und Konzepte sowie Aktivierung und Kurzweiligkeit in der Durchführung.

Die Lösung war ein modifizierter Ansatz des *Design Thinking*. Grundsätzlich handelt es

sich beim *Design Thinking* um eine Innovationsmethode, die in vielen Unternehmen und Organisationen zur nutzerzentrierten Ideenentwicklung und Lösung komplexer Probleme verwendet wird. Die Modifikation bestand darin, neue Ideen und Konzepte nicht von Mitarbeiter*innen des Museums entwickeln zu lassen, sondern die Bürger*innen selbst in die Entwicklerrolle zu versetzen. Da Teams im *Design Thinking* aus 5 bis 7 Mitgliedern bestehen, waren damit zugleich wesentliche Rahmenbedingungen entschieden. Statt einer Klausurtagung sollten zunächst zwei Treffen stattfinden: am 22.09.2018 zu digitalen Anwendungen im Museum und am 29.09.2018 zu digitalen Anwendungen im Netz. Für beide Veranstaltungen wurde die Anzahl der Teilnehmer*innen auf 30 begrenzt, um jeweils fünf Teams mit 5 bis 6 Teilnehmer*innen zu bilden und insgesamt bis zu 60 Beirät*innen an den Veranstaltungen beteiligen zu können. Den Abschluss bildete am 13.10.2018 ein Treffen mit allen Beirät*innen, das konzeptionell aber offen gehalten war, um auf den Fortgang des Projekts reagieren zu können.

In Zusammenarbeit mit



Das Gelingen dieses Prozesses war voraussetzungsreich. Nachdem ein Webinar der MFG Baden-Württemberg erste Impulse in Richtung *Design Thinking* gegeben hatte, war für die konkrete Planung die Zusammenarbeit mit der Innovationsberatung SOMMERRUST essenziell. In einem längeren Prozess wurde der Ansatz des *Design Thinking* nicht nur an die partizipative Ausrichtung angepasst, sondern wurden auch zehn Mitarbeiter*innen aus allen Abteilungen des Museums zu *Design-Thinking-Moderator*innen* ausgebildet. Zudem waren für die Durchführung der *Design-Thinking-Workshops* mit parallel arbeitenden Teams Metaplanwände, Flipcharts und Prototyping-Materialien anzuschaffen. Schließlich musste die Veranstaltung sichtbar gemacht werden, wofür Flyerkampagnen, klassische Pressearbeit, die sozialen Medien und die direkte Ansprache einzelner Communities genutzt wurden. Tatsächlich war die Resonanz groß: Da die Bewerbung für eine oder mehrere Veranstaltungen möglich war, konnten insgesamt 50 Bürger*innen des gesamten Altersspektrums und mit möglichst diversen Hintergründen in den Beirat aufgenommen werden.



Prototypingmaterial für die Beiratssessions

Vorgehen und Durchführung

Im Vorgehen waren die Treffen zu digitalen Anwendungen im Museum und im Netz gleich aufgebaut. Zu Beginn wurden das neue Museumskonzept und das Pilotprojekt *Archäologie in Baden* vorgestellt, um in die laufenden Prozesse des Museums einzuführen. Die Teilnehmer*innen wurden dann in jeweils 5 Teams eingeteilt und haben sich mit ein oder zwei *Design-Thinking-Moderator*innen* aus dem Haus in einen der Workspaces begeben, die überall im Museum eingerichtet und mit allen notwendigen Materialien sowie Verpflegung für den Tag ausgestattet waren.

Da die Teams bei jedem Treffen neu zusammengestellt wurden, stand am Anfang jeweils eine kurze Kennenlernrunde. Viele Teilnehmer*innen haben Ideen oder Konzeptvorschläge zu den Workshops mitgebracht, die zunächst auf einer *Wand der Ideen* gesammelt wurden und im weiteren Prozess wiederaufgenommen werden konnten. Im Zentrum der Workshops stand dann ein vorher abgesprochenes Tiefeninterview mit einem der Teammitglieder, das den Ausgangspunkt für das gemeinsame *Design Thinking* und die Ideengenerierung bildete. Aus dem Pool der bereits mitgebrachten und neu entwickelten Ideen wurde schließlich eine Auswahl getroffen, um einen einfachen Prototyp zu bauen und im Plenum zu präsentieren.

Alle diese Schritte haben die Bürger*innen selbst vollzogen. Den Moderator*innen kam in erster Linie die Aufgabe zu, durch den zeitlich vorstrukturierten Prozess zu führen und bei Fragen Hilfestellungen zu geben. Als methodischer Rahmen und Partizipationsmethode hat sich *Design Thinking* hervorragend bewährt. Die co-kreative Arbeit und Ideenentwicklung war nicht nur inspirierend, sondern hat auch zu einer enormen Fülle an teils naheliegenden, vor allem aber überraschenden Konzeptideen geführt. Im Folgenden gebe ich einen Überblick über die Workshops, was angesichts der Menge des Materials aber nur cursorisch möglich ist; Grundlage sind die Protokolle und Nachbereitungen der Treffen, manches spitze ich im Sinne der Nachvollziehbarkeit bewusst zu.

Agenda Design Thinking

Eröffnung	10.00
Transfer in 5 Teams & Kennenlernen	10.35
Kaffeepause	11.05
Sammlung vorhandener Ideen	11.20
Interview mit einem Teammitglied	12.00
Gemeinsames Mittagessen	12.55
Ideen generieren – basierend auf Interview	14.00
Prototyp für favorisierte Idee bauen	14.55
Kaffeepause	15.55
Präsentation der Prototypen im Plenum	16.10
Abschluss & Ausblick	16.40
Ausklang und Drinks	17.00



Einfacher Prototyp zu digitalen Anwendungen im Museum

Digitale Anwendungen im Museum

Beim Treffen zu digitalen Anwendungen im Museum am 22.09.2018 haben fünf Teams mit jeweils ein oder zwei Moderator*innen aus dem Haus fünf Prototypen entwickelt und im Plenum präsentiert. Generell lag der Fokus auf der Entwicklung von Apps und *Visitor Journeys*:

1) Interaktives Museum

Schon beim Betreten des Museums werden die Besucher*innen durch ein Hologramm des Direktors begrüßt, eine App mit einem Avatar-Guide begleitet sie durch die Ausstellungen. Lernspiele erklären den Kontext von Objekten, die durch das Scannen von QR-Codes gesammelt werden können und vor Ort durch Licht, Geräusche und Geruch szenografisch eingebettet sind. Die gesammelten Objekte kann man als individuellen Katalog oder im Stil einer historischen Zeitung ausdrucken, sich mit Hilfe der App mit anderen Besucher*innen vernetzen und zur Diskussion im Café treffen.

2) Headset mit digitalem Stift

Herzstück ist ein Headset, das mittels Sprachsteuerung durch die Ausstellungen führt und Menschen mit Sehbehinderung Orientierung gibt; zugleich ist es für Nutzer*innen gedacht, die wenig Interesse am Lesen von Texten haben. Durch das Einspielen von Musik, Straßenlärm oder Gesprächen wird das Museumserlebnis atmosphärisch vermittelt. Mit Hilfe eines digitalen Stifts sollen die Objekte abtastbar und Zusatzinformationen abrufbar sein, manche Objekte können auch direkt berührt werden.

3) Event-App

Auf der Grundlage von individuellen Nutzerprofilen erhält man Push-Benachrichtigungen über interessante Events etwa zu Halloween, mit Hilfe von Teasern in *Augmented Reality* werden unterschiedliche Interessen angesprochen. Der Event soll familiengerecht gestaltet sein, neben lebendigen Führungen gibt es ein passendes Catering (Kunst und Cocktails). Damit der Besuch für die Kinder interessant ist, können diese im Stil von *Pokémon Go* Monster oder Geister im Museum jagen.

4) Individualisator

Der Prototyp bietet die Möglichkeit, einen virtuellen Begleiter zu definieren und das eigene Profil bis hin zur Körpergröße und Lesehöhe von Texten zu individualisieren. In passenden Thementouren werden die Objekte durch Videos und Musikbegleitung kontextualisiert und erlebbar. Leseräume und Ruhezeiten tragen zur Wohlfühlatmosphäre im Museum bei, vor allem sind die Inhalte des Museums mit den Inhalten anderer Kulturinstitutionen vernetzt.

5) Der Weg der Dinge

Der Prototyp ist eine App, die das hochaktuelle Thema der Provenienz musealer Objekte aufgreift. Mit einem Tablett erhält man auf mehreren Vertiefungsebenen Einsichten in die zeitlichen und räumlichen Kontexte und kann den gesamten „Lebenslauf“ des Objekts vom Ursprungsort bis zu seiner aktuellen Aufstellung im Museum nachvollziehen.

Digitale Anwendungen im Netz

Beim Treffen zu Digitalen Anwendungen im Internet am 29.09.2018 haben fünf Teams mit jeweils ein oder zwei Moderator*innen aus dem Haus fünf Prototypen entwickelt und im Plenum präsentiert. Generell lag der Fokus auf der Entwicklung von Websites und Nutzerprofilen:

1) Vor- und Nachbereitung

Der Prototyp zielt auf die Personalisierung des Museumsbesuchs anhand eines konfigurierbaren Nutzerprofils, um Routen durchs Museum vorzubereiten und zu planen, Objektauswahlen nach Interessensgebieten zusammenzustellen und in der Nachbereitung passende Lernspiele zu erhalten.

2) Immersive Website

Der Prototyp zielt ganz auf die immersive Ausgestaltung der Website, die man anhand des Nutzerprofils individualisieren kann. Im Vordergrund steht dabei das atmosphärische Eintauchen in die historischen Zusammenhänge anhand von Geschichten oder Musik; denkbar sind auch Point&Click-Adventures bis hin zur direkten Auseinandersetzung mit „lebendigen“ und zum Sprechen gebrachten Objekten.

3) Einsteigen, bitte!

Der Prototyp zielt schon in der Vorbereitung auf der Website auf die Personalisierung, indem man dort kurze Fragen wie „Wie alt fühlen Sie sich heute?“ oder „Was möchten Sie heute sehen?“ beantwortet. Daran ausgerichtet gestaltet sich der Museumsbesuch als eine Zugfahrt im Familienabteil, Forscher-Express oder Bummelzug und bietet jeweils individualisierte Objektauswahlen, Touren und Spiele.

4) Welcher Caesar bist Du?

Auch dieser Prototyp zielt auf die Personalisierung des Museumsbesuches und entwirft eine *Visitor Journey*. So wird man als Nutzer*in etwa durch einen *Facebook*-Post auf das Quiz „Welcher Caesar bist Du?“ aufmerksam und kann sich mit dem favorisierten römischen Kaiser identifizieren. Je nach den eigenen Vorlieben und Interessen erhält man passende Informationen, um den Museumsbesuch verspielt oder sachlich zu gestalten.

5) Das Museum als Portal

Dieser anspruchsvolle Prototyp zielt auf die Individualisierung des Museumserlebnisses und dessen möglichst weite Vernetzung. Durch schnelle, emotionale und assoziative Appetizer sollen die Besucher*innen schon auf der Website ins Museum gelockt werden. Im Zentrum stehen die Vernetzung der interessierenden Inhalte mit den Inhalten anderer Institutionen wie Bibliotheken, Archive und Museen sowie entsprechende Empfehlungen.





Beiratsteam bei der Entwicklung des Plattformkonzepts *Museum ohne Grenzen*

Digitale Citizen Science

Die ursprünglich als Abschluss geplante Veranstaltung am 13.10.2018 war konzeptionell offen gehalten, um auf die Entwicklung der Zusammenarbeit mit den Bürger*innen reagieren zu können. Da in den vorhergehenden Sessions die Anforderungen und Erwartungen an das Museum diskutiert worden waren, drängte sich gerade mit Blick auf die Partizipation auch die umgekehrte Frage auf, inwieweit sich die Bürger*innen einzubringen bereit sind. Im Zentrum stand daher die Frage, wie digitale Möglichkeiten zur Gestaltung spannender Citizen-Science-Projekte genutzt werden können.

Da das Treffen kürzer geplant war und Raum für die Feier der gemeinsamen Arbeit bieten sollte, bot sich ein modifizierter *Design Sprint* von lediglich vier Stunden an. Hauptunterschied zum *Design Thinking* ist, dass man bei diesem Ansatz das Tiefeninterview auslassen kann, die Challenge direkt gemeinsam erkundet, dann auf einen Punkt fokussiert und diesen auskonzeptionalisiert.

Die Ergebnisse der fünf Teams wiesen eine hohe Übereinstimmung auf. In vielfältigen Annäherungen wurde die Notwendigkeit einer digitalen Museums-Plattform für die Kommunikation und Kollaboration mit der Bürgerschaft deutlich, die dezidiert auch Inhalte der Nutzer*innen zulässt:

1) Museum ohne Grenzen

Das Konzept für eine digitale Plattform zielt vor allem auf den Abbau von Barrieren, indem strikt aus der Perspektive der Nutzer*innen Informationsmaterial, Übersichten und filmische Präsentationen vom Museum bereitgestellt werden. Die Plattform kann so zu einer Arena werden, in der Angebote des Museums ausprobiert, getestet und bewertet werden können.

2) Kultur global

Das Konzept zielt auf die Beteiligung aller Interessierten an der Entwicklung und Umsetzung von Ausstellungen. Im Vordergrund steht der gegenseitige Nutzen von interdisziplinärem Wissen und den unterschiedlichen Erfahrungshorizonten der Beteiligten. Durch die Einrichtung einer dauerhaften Koordinierungsstelle sollen Barrieren abgebaut werden, indem auch museumsferne Bürger*innen motiviert werden, beispielsweise Geschichten oder Objekte des Italienurlaubs in den 1960er Jahren einzubringen.

3) Make me 3D

Das Konzept zielt auf die Einbindung von Bürger*innen in einem Crowd-Sourcing-Projekt zu Objektbildern. Auf einer digitalen Plattform können sie ihre Fotos von Exponaten hochladen. Sobald 300 bis 400 Bilder vorliegen, kann daraus automatisiert ein 3D-Digitalisat generiert werden; die Besucher*innen kämen so in direkten Kontakt mit dem Museum, den Kurator*innen und würden regelrecht zu Pat*innen der digitalen Sammlung.

4) Partizipatives Ausstellen

Das Konzept zielt darauf ab, den gesamten Prozess der Ausstellungsproduktion partizipativ und kollaborativ durchzuführen. In der Themenwahl können die Bürger*innen Vorschläge einreichen, die vom Museum hinsichtlich der Durchführbarkeit kuratiert und dann öffentlich zur Wahl gestellt werden. Steht ein Thema fest, werden die Bürger*innen dazu aufgerufen, ihre Objekte, Geschichten, Erfahrungen und ihr Wissen dazu einzubringen.

5) Bürgerkurator*innen

Ein Blog oder eine App bieten eine Plattform, um sich über Museumsthemen auszutauschen und eigene Beiträge in Form von Fotos, Videos und Texten einzubringen. Die Bürger*innen können sich an Recherchen zu anstehenden Themen oder der Aufarbeitung von Texten beteiligen, sowohl online als auch vor Ort. Durch die Mitwirkung an Ausstellungen und die Teilnahme an Workshops werden sie zu echten Bürgerkurator*innen.

Agenda Design Sprint

Eröffnung	13.00
Transfer in 5 Teams & Kennenlernen	13.45
Kaffeepause	14.15
Sprint I: Erkunden	14.30
Sprint II: Definieren	15.05
Kaffeepause	15.30
Sprint III: Entwickeln	15.40
Abschluss & Ausblick	16.50
Buffet und Drinks	17.00



Drinks und Gespräche am Ende einer Beiratssession

um Ideen in das Projekt einzubringen – diese Session war für die konzeptionelle Arbeit am *museum x* von entscheidender Bedeutung und hat eine Vielzahl neuer Perspektiven geöffnet.

Nach der Eröffnung des *museum x* war der Beirat der Bürger*innen zu allen Veranstaltungen eingeladen. Für die weiteren Abstimmungen zur Umsetzung der Digitalkonzepte fanden im zweimonatigen Rhythmus Treffen statt, bis zum Ausbruch der Pandemie im *museum x*, danach in weiteren Abständen in digitaler Form. Ein besonderes Highlight war von Herbst 2020 bis Frühling 2021 die gemeinsame Arbeit an Dialogen für *Ping! Die Museumsapp*. In einer Reihe von digitalen Schreibworkshops kreierte die Bürger*innen einige der schönsten Beiträge der ganzen App. In der Retrospektive ist es immer wieder erstaunlich, wie schnell sich aus Tiefeninterviews, Gesprächen und der gemeinsamen Arbeit an Projekten ein Bild davon formt, wie ein relevantes Museum aussehen kann. Aus den Treffen sind vielfach auch weiterführende Partnerschaften, Projekte oder Freundschaften entstanden. Noch vor jeder Umsetzung von Digitalkonzepten wird hier eine wichtige Dimension der Zukunft greifbar: Lässt sich das Museum auf echte Partizipation auf Augenhöhe ein, kann es zu einem Kreativraum, Partner und Freund seiner Nutzer*innen werden.

Johannes Bernhardt

Weiterführende Hinweise

Peter Klement über Creative Collections

docplayer.org/120205827-Unver-jahresmagazin-gaenglische-augen-blicke.html

DabeiRat im Projekt SocialMediaHistory

smh.blogs.uni-hamburg.de

Beirat im Projekt Blackbox Archäologie:

blackbox.game/partizipation



Plenum und Sessionplanung
des MuseumCamps

Museum- Camp

Den Abschluss der ersten Förderphase der *Creative Collections* bildete ein *MuseumCamp*, das von Vorbildern aus den USA und den Niederlanden inspiriert war. Ziel war ein offenes Forum, das Mitglieder des Expert*innen-Netzwerks, des Beirats der Bürger*innen sowie alle Interessierten zusammenbringt, um über das Museum der Zukunft zu diskutieren.

— Die Idee des *MuseumCamps* stammt ursprünglich aus Kalifornien. Nina Simon hat das Format 2013 am Museum of Art and History in Santa Cruz eingeführt und dann im jährlichen Turnus durchgeführt. Zunächst trafen sich zu diesen Camps rund 50 Museumsfachleute, zunehmend dann auch Mitarbeiter*innen aus dem weiteren Feld der Kultur und dem öffentlichen Sektor, um in zwei oder drei Tagen innovative Ideen zu Ausstellungen, zur Weiterentwicklung von Museen oder zu übergreifenden Themenkomplexen zu entwickeln. Im Sommer 2018 konnte ich am letzten von Nina Simon in Santa Cruz durchgeführten *Community Participation Bootcamp* teilnehmen, das ganz auf Fachleute ausgerichtet war und zugleich den Startschuss für ihr weltweit agierendes Movement *OFF/BY/FOR all* bildete.

Das erste *MuseumCamp* in Europa fand in den Niederlanden statt. Nachdem Wim Hupperetz 2014 an einem *MuseumCamp* in Santa Cruz teilgenommen hatte, hat er das Format nach Amsterdam überführt und 2016 gemeinsam mit der Organisation WAAG. *Technology and*

Society die erste europäische Ausgabe am Allard Pierson Museum der Universität Amsterdam durchgeführt. Seither sind abgesehen von pandemiebedingten Unterbrechungen im jährlichen Rhythmus Camps mit unterschiedlichen Schwerpunkten durchgeführt worden. Im Sommer 2018 konnte ich auch an einem *MuseumCamp* in Amsterdam teilnehmen, das im Nemo-Museum stattfand. Mit seiner Ausrichtung am *Design Thinking* wies es starke Ähnlichkeiten zu den Workshops mit den Bürger*innen im Badischen Landesmuseum auf, der Fokus lag aber auch hier auf Museumsfachleuten.

Das *MuseumCamp* in Karlsruhe ist zunächst von diesen Vorbildern ausgegangen. Die Teilnahme an den Camps in Santa Cruz und Amsterdam war für die Entwicklung des Formats in Karlsruhe eine wichtige Inspiration, hat aber auch gezeigt, dass der Fokus auf Mitarbeiter*innen von Museen nur begrenzt auf den partizipativen Ansatz im Badischen Landesmuseum und das Einbeziehen der Bürgerschaft übertragbar war. Während der laufenden Hintergrundgespräche mit dem

Kooperationspartner

ALLARDPIERSON
THE COLLECTIONS OF THE UNIVERSITY OF AMSTERDAM

Netzwerk der Expert*innen und der Kollaboration mit dem Beirat der Bürger*innen begann daher von Neuem die Suche nach einem geeigneten Veranstaltungsformat, um eine möglichst hohe Beteiligung und Vielfalt an Themen zu erreichen.

Methoden und Formate

Für partizipative Veranstaltungen und die Moderation von Großgruppen kann auf eine Reihe von Formaten und Methoden zurückgegriffen werden. Während der konzeptionellen Überlegungen war ein wesentlicher Ansatz, möglichst viele dieser Formate als Teilnehmer auszuprobieren und ein präzises Bild von den Stärken und Schwächen zu gewinnen:

1) Bootcamp

Der Begriff des *Museumscamps* ruft bei deutschen Rezipienten häufig Assoziationen an *Bootcamps* hervor. Dabei handelt es sich streng genommen aber weder um ein Format noch um eine Methode. Entlehnt ist der Begriff aus eher martialischen Kontexten wie der militärischen Grundausbildung von Rekruten oder der Umerziehung von Inhaftierten im Strafvollzug. Im übertragenen Sinne wird der Begriff des *Bootcamps* dann häufig verwendet, wenn eine schwierige Aufgabe durch einen kurzen, aber harten Arbeitsgang erledigt werden soll – man geht beispielsweise alleine oder

mit einem Team in Klausur, bis ein Text oder Projekt abgeschlossen und das gewünschte Ergebnis erreicht ist. Tatsächlich standen die *Museumscamps* in Santa Cruz und Amsterdam diesem Ansatz recht nahe: Nina Simon hat die letzte Ausgabe ihres *Museumscamps* als *Community Participation Bootcamp* bezeichnet, während für das *MuseumCamp* in Amsterdam oft die Metapher des „Druckkochtopfs“ verwendet wird.

2) Hackathon

Das Format des Hackathons stammt aus dem Kontext der Softwareentwicklung und setzt sich aus den Begriffen *Hacken* und *Marathon* zusammen. In der ursprünglichen Form handelt es sich um einen Programmierwettbewerb mit einer klaren Challenge oder Problemstellung, für die in einem kurzen Zeitraum Lösungen entwickelt und Prototypen umgesetzt werden. Das Siegerteam wird in der Regel mit einem Preis ausgezeichnet. In den letzten Jahren ist das Modell des Hackathons zunehmend auch außerhalb der Programmierwelt aufgegriffen worden, um in relativ kurzen Zeiträumen Lösungen für komplexe Probleme zu finden. So gibt es inzwischen auch History Hackathons, bei denen es um die Aufarbeitung historischer Fragestellungen oder größerer Archivbestände geht. Wie das Bootcamp zielt der Hackathon eher auf ein professionelles Publikum und die Entwicklung von konkreten Ergebnissen.

3) World-Café

Beim *World-Café* handelt es sich um eine Methode zur Moderation von Großgruppen. Im Zentrum steht ein*e Moderator*in, die zu einem bestimmten Thema mehrere Fragen stellt, die dann von allen Teilnehmer*innen diskutiert werden. Üblicherweise findet das *World-Café* in einem großen Raum mit mehreren Tischen



Eröffnung des *MuseumCamps* in Amsterdam



Aufbruch zu den Sessions

oder Stationen statt, an denen jeweils Gastgeber*innen die Gespräche der Teilnehmer*innen in Kleingruppen leiten. Die Fragen der Moderation folgen meist einer zuvor entwickelten Dramaturgie, die auf ein klares Ergebnis ausgerichtet ist; nach jedem 15 bis 30 Minuten andauernden Gesprächsblock suchen sich die Teilnehmer*innen einen neuen Tisch, sodass es im Verlauf des *World-Cafés* zu einer breiten Durchmischung kommt. Im Idealfall werden die Ergebnisse der einzelnen Diskussionsrunden dokumentiert, zurück ins Plenum getragen und abschließend in Handlungsempfehlungen umgesetzt.

4) Open Space

Der *Open Space* ist im Gegensatz zur häufigen Verwendung als Raumbegriff eigentlich auch eine Methode zur Moderation von Großgruppen. *Open Spaces* sind in der Regel als zwei- bis dreitägige Veranstaltungen angelegt und der Arbeit an einem spezifischen Thema gewidmet. Ziel ist die Aktivierung aller Teilnehmer*innen, die selbst dringliche Fragen und Probleme

zum Thema einbringen und diese in Sessions von 60 bis 90 Minuten zu lösen versuchen. Im Idealfall generiert ein *Open Space* innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums eine große Anzahl an Lösungen und Maßnahmen. Eine der zentralen Voraussetzungen für das Gelingen ist daher, dass auch im Nachgang genügend Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung stehen und die entfachte Motivation nicht in Frustration umschlägt. In der deutschsprachigen Kulturszene wird die Methode des *Open Space* – vielleicht auch wegen der räumlichen Verwendung des Begriffs – eher selten eingesetzt.

5) Barcamp

Das *Barcamp* kann man als eine Spielart und noch offenere Variante des *Open Space* begreifen. Oftmals wird es auch als Nicht-Konferenz charakterisiert, da in der Organisation und Vorbereitung lediglich Räume und Zeitfenster eingeplant werden, für die Teilnehmer*innen dann ihre eigenen Themen vorschlagen können. Zu Beginn des *Barcamps* entsteht so ein Programm, das von den Teilnehmer*innen ausgeht und zu deren Interessen passt. Im Gegensatz zum *Open Space* sind die Sessions eines *Barcamps* mit 45 bis 50 Minuten normalerweise kürzer angesetzt, in der Durchführung ist es auch sonst erheblich offener auf den Austausch der Teilnehmer*innen und eine möglichst breite Diskussion ausgerichtet. Da es beim *Museum-Camp* im Badischen Landesmuseum im Kern um die Diskussion über das Museum der Zukunft und Einblicke in die Interessenlagen der Teilnehmer*innen gehen sollte, erwies sich das *Barcamp* letztlich als alternativlos.



Workspace des MuseumCamps in der Weltkultur

Durchführung

In der Durchführung muss man ein *Barcamp* von den Ergebnissen her denken. Jenseits der thematischen Ausrichtung kann im Zentrum der Planung nicht die Überlegung stehen, wie das Museum maximal von der Veranstaltung profitieren kann. Im Vordergrund muss vielmehr die Frage stehen, wie man über die zeitliche Strukturierung und Moderation, die Organisation und Ausstattung der Räume sowie die Verpflegung und das Rahmenprogramm die Voraussetzungen schafft, dass sich die Teilnehmer*innen wohl fühlen, das *Barcamp* in die eigenen Hände nehmen und vor allem viel aus der Veranstaltung mitnehmen können. Schon von der ersten Kommunikation an muss man hier den richtigen Ton setzen, sei es im Sichtbarmachen über Flyer, Plakate und soziale Medien, in der Direktansprache einzelner Gruppen oder der Platzierung der Veranstaltung in den Kanälen der *Barcamp*-Community. Im Vordergrund steht immer das Erlebnis der Teilnehmer*innen.

Ein *Barcamp* im Museum ist vor allem eine logistische Herausforderung. Grundsätzlich können *Barcamps* mit 30 bis 300 Teilnehmer*innen durchgeführt werden, optimal sind 50 bis 200. Für den Auftakt und alle Plenarsessions benötigt man auf jeden Fall einen großen Raum oder Saal; für die Anzahl der Sessionräume kann man die Gesamtzahl der Teilnehmer*innen durch 15 bis 20 teilen und sollte noch ein paar zusätzliche Räume in der Hinterhand haben. Im Idealfall verfügen alle Sessionräume über ausreichend Arbeitsmaterialien, Flipcharts und Getränke. *Barcamps* können je nach Zielsetzung halb- oder ganztägig durchgeführt werden, die klassische Form umfasst ein ganzes Wochenende. Auch die Länge der einzelnen Sessions ist flexibel anpassbar, üblich sind 45 Minuten Session + 15 Minuten Pause. In der Moderation ist das *MuseumCamp* in Karlsruhe von Jan Theofel begleitet worden. Nach der Einführung in die Aktivitäten des Badischen Landesmuseums hat er die Einführung in das *Barcamp* und seine Abläufe übernommen, das Programm mit den Teilnehmer*innen organisiert und während der gesamten Veranstaltung den zeitlichen Rahmen im Blick behalten.

Barcamps sind in der Regel kostenfrei und vollverpflegt. Neben der Bewerbung der Veranstaltung, den Arbeitsmaterialien und der Moderation ist die Verpflegung der kostspieligste Posten. Man kann das Angebot aber

Agenda MuseumCamp

Freitag 9. November

optional	Vortreffen mit Einblick
ab 18.00	in die Sonderausstellung

Samstag 10. November

09.00–10.00	Einlass und Frühstück
10.00–10.30	Willkommen und Projektvorstellung
10.30–11.15	Vorstellungsrunde
11.15–12.00	Sessionplanung
12.00–13.00	Session 1
ab 13.00	Mittagessen
14.00–15.00	Session 2
15.00–16.00	Session 3
16.00–16.30	Kaffeepause
16.30–17.30	Session 4
17.30–18.00	Ausblick auf Sonntag
18.00–19.00	Abendessen
19.00–20.30	Podiumsdiskussion
ab 21.00	Ausklang

Sonntag 11. November

09.00–10.00	Einlass und Frühstück
10.00–10.45	Sessionplanung
10.45–11.45	Session 5
11.45–12.45	Session 6
12.45–13.45	Mittagessen
13.45–14.45	Session 7
14.45–15.45	Session 8
15.45–16.15	Kaffeepause
16.15–17.00	Wrap Up und Feedbackrunde
ab 17.00	Ausklang

auch einfach halten und Buffets zur Selbstbedienung aufbauen, da der Grundsatz der Selbstbestimmtheit auch für das Essen gilt. Um ein *Barcamp* noch abwechslungsreicher zu gestalten, kann man ein Begleitprogramm mit Vorträgen oder Museumsführungen anbieten; wichtig ist nur, dass zusätzliche Programmpunkte immer nach den Sessions des *Barcamps* angesetzt werden. Während des Karlsruher *MuseumCamps* wurde in der Reihe *Geschichtstalk super 7000* eine Podiumsdiskussion live aus dem Museum gestreamt, die von Georgios Chatzoudis moderiert worden ist und an der Marko Demantowsky (Professor für Public History), Laura Edinger (Mitglied im Beirat der Bürger*innen), Christian Gries (seinerzeit Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern), Eckart Köhne (Direktor des Badischen Landesmuseums) und Sonja Thiel (ihrerzeit museOn | weiterbildung & netzwerk) teilgenommen haben. Das *MuseumCamp* in Karlsruhe ist mit rund 100 Teilnehmer*innen durchgeführt worden – minimalistisch lässt es sich bei diesem Zuschnitt mit 5.000 bis 10.000€, maximalistisch mit 15.000 bis 20.000€ kalkulieren.



Live-Stream des *Geschichtstalk super 7000* zum Thema „Das Museum von morgen – alles digital?“

Ergebnisse

Das *MuseumCamp* hat die Zielsetzung breiter Debatte über das Museum der Zukunft voll eingelöst. Obwohl *Barcamps* häufig mit einer gewissen Anzahl an gesetzten Themen beginnen, ist das Programm vollständig von den Teilnehmer*innen während des Camps entwickelt worden. Insgesamt sind mehr als 35 Sessions zu einer enormen Bandbreite an Themen durchgeführt worden. Möchte man aus den Diskussionen etwas für die weitere Arbeit lernen, dann kommt der Dokumentation eine entscheidende Rolle zu. Nach dem Muster klassischer *Barcamps* kann man die Dokumentation zwar auch den Teilnehmer*innen selbst überlassen, während des Karlsruher *MuseumCamps* ist im Hintergrund aber mit einem zehnköpfigen Team an Protokollant*innen gearbeitet worden, das die wichtigsten Punkte



Sessionboard mit der Einteilung in Räume und Uhrzeiten

der einzelnen Sessions erfasst und zu einer umfangreichen Dokumentation geführt hat. Da eine detaillierte Wiedergabe hier zu weit führen würde, gebe ich in der Tabelle eine Übersicht mit den zentralen Themen der Sessions und konzentriere mich auf einige zentrale Ergebnisse.

Das *MuseumCamp* ist in eine ähnliche Richtung gegangen wie die Zusammenarbeit mit dem Beirat der Bürger*innen, zumal manche Ideen wie eine *Museumcoin* oder ein *Exhibitbook* für Objekte während des Camps wiederaufgenommen worden sind. Ansonsten sind eine Vielzahl an Perspektiven zur Neubewertung des Museumserlebnisses, digitalen Ansätzen und Tools sowie konkreten Methoden zur Veränderung der Museumsarbeit diskutiert worden. Erneut ergaben sich klare Schwerpunkte in der Personalisierung des Museumserlebnisses sowie in der Vernetzung des Museums mit der Stadt, aber auch mit ungewöhnlichen Partner*innen etwa in der Gastronomie oder im Netz; in der tabellarischen Übersicht wird dies nicht ausreichend greifbar, aber diese zentralen Bedarfe spielten auch in anderen Sessions immer wieder eine Rolle. Das mit Abstand meist nachgefragte Thema während des Museumscamps waren aber neue emotionale Zugänge

zum Museum: Im Zentrum stand dabei die Frage, wie man das emotionale Erlebnis von Objekten durch Besucher*innen digital erfassen und für andere Besucher*innen zugänglich machen kann – tatsächlich war diese auch nach dem Camp weiter geführte Diskussion ein wichtiger Ansatzpunkt für die Umsetzung von *Ping! Die Museumsapp*.

Für das *MuseumCamp* in Karlsruhe war die Form des *Barcamps* insgesamt der richtige Ansatz. Im Nachgang ist daher auch eine Moderationsschulung mit fünf Kolleg*innen aus unterschiedlichen Abteilungen des Museums durchgeführt worden, um künftig *Barcamps* jeden Zuschnitts auch selbst organisieren zu können. Nach der Eröffnung des *museum x* sollte dann 2020 im Begleitprogramm der Jubiläumsausstellung *Kaiser und Sultan* eine Summer School mit internationalen Teilnehmer*innen als *Barcamp* organisiert werden, für Herbst 2020 war die zweite Auflage des *MuseumCamps* geplant. Wegen des Ausbruchs der Corona-Pandemie haben sich diese Pläne leider zerschlagen. *Barcamps* können mit Zoom und Breakouts zwar sehr gut digital durchgeführt werden, aber als Partizipationsformat verliert das Erlebnis für Teilnehmer*innen deutlich an Tiefe. *Barcamps* werden ja häufig als Nicht-Konferenzen charakterisiert, da sie die besonders produktiven Kaffeepausen auf Tagungen zum eigentlichen Prinzip der Veranstaltung machen – daher kann man nur hoffen, dass bald wieder eine mehrtägige Kaffeepause im *museum x* stattfinden kann!

Johannes Bernhardt

Weiterführende Hinweise

MuseumCamp Santa Cruz

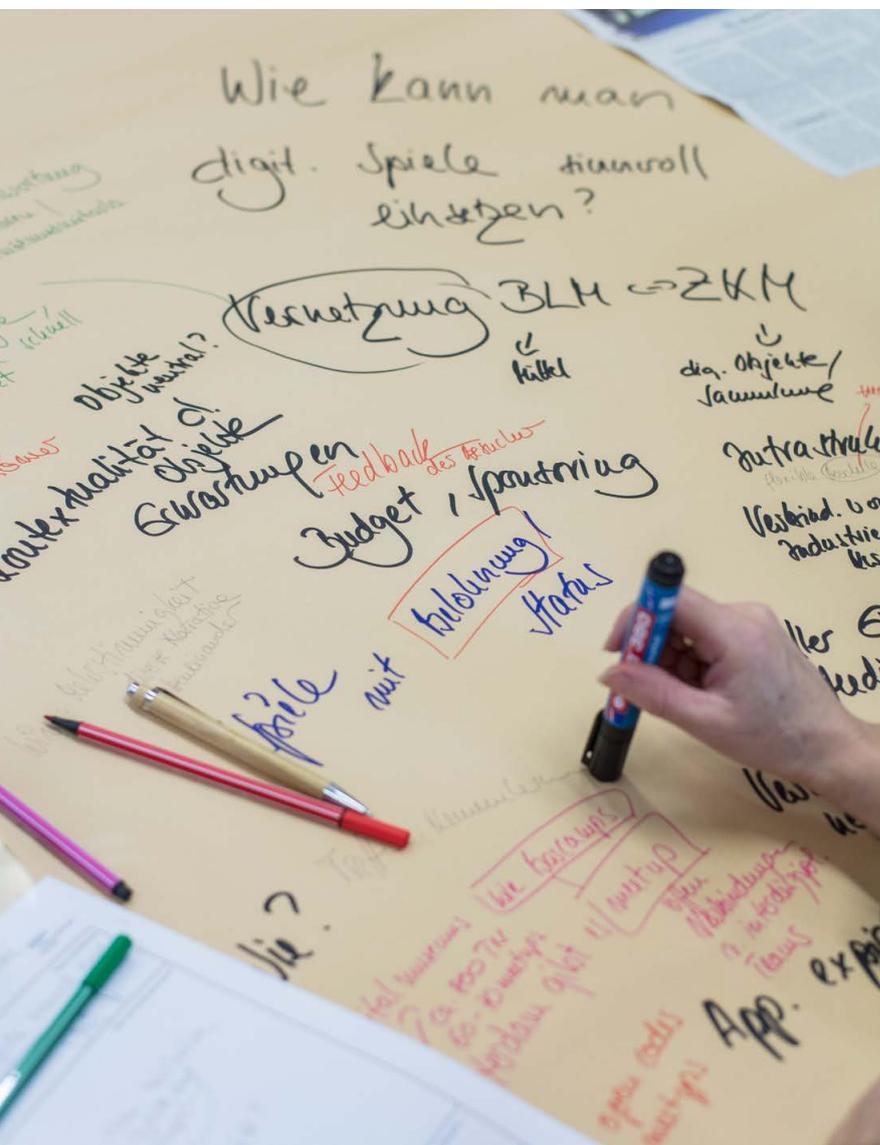
camp.santacruzmah.org

MuseumCamp Amsterdam

waag.org/en/project/museumcamp

MuseumCamp Karlsruhe

heimatglam.de/museum-fur-alle-ab-ins-barcamp





Workspace des MuseumCamps in der Antike I

Sessions und Themen MuseumCamp

Perspektiven

Team Red – das Schlechteste erwarten
 Rijksmuseum und British Museum als Vorbild
 Frauen im Museum sichtbar machen
 Ausstellungs-Pimp *Revolution*
 Beispiele positive Museen
 Museum für alle
 Umgang mit sensiblen Objekten

Digitale Ansätze

Digitale Objektbeschriftungen
 Aufmerksamkeitslenkung durch Videos
 Digitale Lernformate
 Neue Nutzungen für digitale Sammlungen
 App für Blind Dates im Museum
 Entwicklung von Spielen mit ZKM
 Augmented Reality App
 Digitales Storytelling
 Anforderungen an (Online-) Museen
 360°-Videos mit Google-Cardboard

Personalisierung

Zielgruppendefinition des Museums
 Andere Wege durchs Museum
 Personalisierte Rundgänge
 Museum heute und morgen

Zielgruppen

Gesellschaftlicher Auftrag im 21. Jahrhundert
 Digitale Entdeckerrucksäcke für Familien
 Ansprache unterschiedlicher Besucher*innen
 Nutzerprofile – *Make the visit sexier*

Methoden

Wie verbinden wir Kurator*innen – Digitalsysteme – Kreativindustrie
 Startup-Methoden im Museum
 Bürgerbeteiligung als Beschleunigung

Erfahrung und Emotion

Zugänglichkeit zu persönlichen Erfahrungen
 Informationsübermittlung durch Emotionen
 Gefühlsprofile von Exponaten

Ideen

Museumcoin – digitale Kundenbindung
 Persönlicher Museumskatalog
 Exhibitbook – soziale Netzwerke für Objekte

Vernetzung

Neue Partner*innen. Von Chefkoch bis Tinder
 Bilbao-Effekt. Museum als Magnet für die Stadt
 Die Stadt im Museum – das Museum in der Stadt
 Museum als Treffpunkt

museum x

Am Anfang der zweiten Förderphase der *Creative Collections* stand die Konzeption des *museum x*. Ziel war die Einrichtung eines *open space*, um den Dialog über das Museum der Zukunft weiterzuführen, die partizipativen Formate zu verstetigen und eine weitere Testfläche für das neue Museumskonzept zu gewinnen.

— Die Einrichtung des *museum x* schloss nahtlos an die Arbeit der *Creative Collections* an. Einerseits war die Durchführung der Workshops des Beirats der Bürger*innen oder des *MuseumCamp* mit einem hohen logistischen Aufwand verbunden, da jeweils für kurze Zeit an vielen Orten im Museum Workspaces eingerichtet werden mussten. Andererseits ist ein zentraler Bestandteil des neuen Museumskonzepts, neben der Flexibilisierung der Sammlungsausstellungen auch Freiflächen für Veranstaltungen zu gewinnen. Daher lag es nahe, mit dem Beginn der zweiten Förderphase der *Creative Collections* 2019 auch einen längerfristig angelegten *open space* einzurichten. Als Ort bot sich dafür das Erdgeschoss des *Museums beim Markt* direkt im Stadtzentrum von Karlsruhe an.

Das Thema offener Räume hat in den letzten Jahren auch sonst Fahrt aufgenommen. So hat das ZKM 2017 bis 2019 die Ausstellung *open codes* gezeigt, die das Museum als Denkraum, Co-Working-Space und Assembly neu bestimmt hat; in ihren zwei Phasen hat sich die Ausstellung mit den Themen Codierungen und Datenfelder beschäftigt, dazu ein umfangreiches Rahmenprogramm geboten und die Räumlichkeiten der Ausstellungen auch für

Nutzungen durch die Besucher*innen zur Verfügung gestellt. Das Projekt *open space* der Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen ist 2018 begleitend zur Ausstellung *museum global* im Gebäudekomplex K20 eingerichtet worden und bot einen kostenfrei zugänglichen Treffpunkt, der auch die Rolle des Museums verhandelt hat und im Winter 2021/22 noch einmal aufgelegt worden ist. Schließlich hat das Naturkundemuseum Berlin 2018 bis 2021 ein Experimentierfeld eingerichtet, um Zugang und Teilnahme an der wissenschaftlichen Forschung zu ermöglichen. Während die genannten Projekte im Rahmen von Ausstellungsprojekten auf gesellschaftsrelevante Probleme oder Fragen der Wissenschaftskommunikation ausgerichtet waren und die Rolle des Museums mitverhandelten, lag der Fokus des *museum x* von Anfang an ganz auf diesem Punkt: Es lädt die Öffentlichkeit zum Dialog darüber ein, wie das Museum der Zukunft aussehen soll.

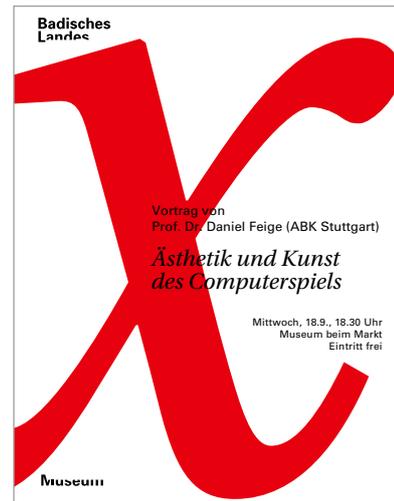
Um das *museum x* attraktiv zu gestalten und als lebendigen Ort des Dialogs zu etablieren, liegt ihm ein dualer Ansatz zugrunde: Zum einen geben vom Museum organisierte Veranstaltungen Anstöße zur Diskussion und setzen relevante Themen, zum anderen bietet es flexibel Raum für Veranstaltungen der

Bürgerschaft und alternative Nutzungsszenarien. Konzeptionell schließt das *museum x* somit an die von Ray Oldenburg angestoßene und letztlich hinter allen angeführten Beispielen stehende Diskussion über *Dritte Orte* an, die zwischen Wohnort und Arbeitsplatz offene Räume für den Austausch und die Treffen unterschiedlichster Communities bieten. Kohärent zum neuen Museumskonzept ist das *museum x* somit auch eine Testfläche für die künftige Nutzung des Museums und zugleich ein Impulsgeber für die Weiterentwicklung des Konzepts.

Name und Anlage

Der Name *museum x* ist das Ergebnis längerer Brainstormings und reflektiert diese Ausrichtung. Bei der Entwicklung des Namens sind im Wesentlichen drei Ansatzpunkte in allen denkbaren Varianten durchgespielt worden: Benennung anhand der Lokalität (wo?), der Akteur*innen (wer?) und der Zielsetzung (wozu?). Zunächst war länger die Option eines *museum x.0* im Gespräch, um auf gegenwärtige Konzepte wie Museum 2.0, 3.0 oder 4.0 anzuspielden und bewusst eine offene Variable zu setzen. Letztlich hat sich aber eine Reduzierung dieses Ansatzes angeboten, um mit dem Namen *museum x* zwei aufeinander bezogene Aussagen zu machen: Zum einen handelt es sich nicht um einen beliebigen *open space*, sondern weiter um ein Museum; auf der gesamten Fläche finden sich Objektivitrinen und seit der Eröffnung ist auch die Sammlung zur angewandten Kunst im ersten Obergeschoss des *Museums beim Markt* kostenfrei zugänglich. Zum anderen ist das „x“ programmatisch gemeint: Es geht nicht um vorgegebene Antworten, sondern um die gemeinsame Frage, wie die Zukunft des Museums aussehen soll und was es mit dem x auf sich hat.

Mit der Namengebung ergab sich das Logo des *museum x* im Grunde von allein. Sowohl in der Außengestaltung des *museum x* als auch auf Flyern



und Plakaten wird von Anfang an mit einem schlichten „x“ in der Signalfarbe Rot gearbeitet. In der Reduziertheit haben sich sowohl der Name als auch das Logo sehr gut bewährt: Besucher*innen und Nutzer*innen fragen von allein, was es mit dem x auf sich hat; das entspricht exakt dem intendierten Effekt und bietet ideale Ansatzpunkte für den weiterführenden Dialog. Durch die weitere Arbeit der *Creative Collections*, die Gespräche mit unterschiedlichsten Communities sowie eine gewisse Fokussierung auf die Transformation des Museumserlebnisses kann man inzwischen als eine Dimension der Antwort vielleicht den Begriff der *Experience* sehen; im englischsprachigen Raum steht der Begriff ja oft hinter Benennungen mit einem x, etwa in der häufiger werdenden Bezeichnung *CXO* in Museen für *Chief Experience Officer*.

Das größte Kapital des *museum x* ist der Raum selbst. Der Standort direkt in der Stadtmitte ist eine Einladung, in Lounge-Bereichen zu verweilen, sich über die Konzepte des Badischen Landesmuseums zu informieren und sowohl als Einzelbesucher*in als auch in Gruppen aktiv an der Gestaltung des Museums mitzuwirken; Kooperationsprojekte und eigene Veranstaltungen der Bürgerschaft sind nicht nur möglich, sondern besonders angestrebt. Mit rund 550 m² Fläche bietet das *museum x* viel Platz für nahezu alle denkbaren Veranstaltungsformate und kann wegen seiner grob dreigliedrigen Raumstruktur auch gleichzeitig für unterschiedliche Formate genutzt werden. So fungiert das *museum x* als vorgelagertes Foyer, als Brücke zwischen dem zentralen Marktplatz und dem Schloss und somit als neuer Weg ins Museum.



Snack-Bar im *museum x*

Module

Das Raumkonzept des *museum x* ist bewusst modular und flexibel angelegt. Für die Ersteinrichtung sind zunächst sieben Module konzipiert worden, die je nach aufkommenden Bedarfen aber auch andere und neue Nutzungen zulassen:

1) Infopunkt und Wand der Ideen

An einem Infopunkt in Form eines Touchscreens können sich Besucher*innen und Gruppen über das Badische Landesmuseum und das *museum x* informieren. Bei der Wand der Ideen handelt es sich um ein festinstalliertes Whiteboard mit einer Breite von knapp fünf Metern, das für Veranstaltungen jeder Art genutzt werden kann und auf dem jederzeit Ideen oder Vorschläge für Veranstaltungen eingebracht werden können.

2) Pepper the Robot

Im Verbund mit dem Infopunkt und der Wand der Ideen konnte durch eine Förderung des Freundeskreises des Badischen Landesmuseums gleich mit der Eröffnung des *museum x* ein erster Pepper-Roboter aufgestellt werden. In direkter Interaktion kann er vertiefende Informationen zum neuen Museumskonzept, aktuellen Ausstellungen und Veranstaltungen geben und dient als Experimentierfläche für die Entwicklung neuer Formate.

3) Lounge

Verteilt auf das gesamte *museum x* laden Lounge-Bereiche mit Sofas zum Verweilen oder zum Gespräch in anregender Umgebung ein. Die Lage direkt am Marktplatz bietet Raum für eine „Stadtpause“ im Museum, zur Verfügung stehen Zeitungen und Publikationen des Landesmuseums sowie ausleihbare iPads. Der größte Lounge-Bereich ist gleich im Eingangsbereich platziert, Sofas und Sitzsäcke können aber auch flexibel in Veranstaltungen integriert werden.

4) Agora

Im Zentrum des *museum x* ist um die Treppe eine durch Bodenfolierung markierte Agora als offener und flexibler Versammlungsraum konzipiert. Dort können sich bis zu 80 Nutzer*innen zu größeren Workshops, partizipativen Veranstaltungen oder Vorträgen versammeln. Die Stuhlreihen sind flexibel und können im täglichen Betrieb leicht reduziert, aufgestockt oder ganz abgebaut werden.

5) Snack-Bar

Oberhalb der Treppe ist ein Bereich mit Kaffee-, Limo- und Snack-Automaten eingerichtet und mit Stehtischen ausgestattet. Dieser Bereich lädt zum längeren Verweilen im *museum x* und zu Pausen im Rahmen jeder Art von Nutzung ein. Zugleich dient er als Cateringbereich für Veranstaltungen und kann mit mobilen Metaplanwänden und Whiteboards auch für informelle Brainstormings genutzt werden.

6) Freie Arbeitsplätze

Dass Student*innen und Schüler*innen Bedarf an offenen und frei zugänglichen Arbeitsplätzen in der Stadt haben, ist schon beim Blick auf vergleichbare Bereiche in der Badischen Landesbibliothek offensichtlich; auch die *open codes* im ZKM haben an diesem Bedarf angesetzt. Das *museum x* verfügt daher über eine Reihe von Arbeitsplätzen, die frei genutzt werden können und durch den Kontext vielleicht auch das Interesse am Museum wecken.

7) Co-Working Spaces

Das *museum x* bietet mehrere Co-Working Spaces, die Gruppen unterschiedlicher Größe frei nutzen können. Bürger*innen, Startups oder Eventbesucher*innen können sich im vorderen Raum in kleineren Tischgruppen zusammenfinden, im hinteren Raum zu intensiverem Arbeiten zurückziehen oder an flexibel stellbaren Konferenztischen zu einem Seminar zusammenkommen.

Themen und Betrieb

Das *museum x* ist dem Publikum das erste Mal im Sommer 2019 während der Karlsruher Museumsnacht mit Workshops und Podiumsdiskussionen vorgestellt worden. Nach der Einrichtung fand dort als erster Testlauf eine gemeinsam mit Graham Black aus Nottingham durchgeführte Summer School zum Thema *Participation and Digitality* statt. Nach der Eröffnung am 13. September 2019 nahm das *museum x* dann den Betrieb umgehend mit einem ersten Themenzyklus zu Gaming im Museum auf. Im Zentrum stand dabei die Frage, wie digitale Spiele zur Vermittlung musealer Inhalte genutzt werden können. Bekanntlich bewegt sich die Entwicklung von Spielen in einem komplexen Spannungsfeld zwischen Didaktik und breit etablierten Erwartungen an Spiele, zwischen Spielmechaniken und Storytelling – und nicht immer gelingt der Spagat zwischen dem Grundprinzip der Freiwilligkeit von Spielen und den Vermittlungszielen von Museen.

Im Zentrum des Themenzyklus stand eine Reihe von Vorträgen. Daniel Feige von der Akademie der Bildenden Künste in Stuttgart eröffnete mit einem Vortrag über *Ästhetik und Kunst des Computerspiels*, Tom Lilge vom *gamelab.berlin* sprach über *Fliegende Schiffe und sprechende Exponate – Das Potenzial des Spiels im Museum*, Sabiha Ghellal von der Hochschule der Medien stellte die Frage *Why so Serious? Game Studies und Museen* und der Entwickler Wolfgang Walk ging auf *Aspekte interaktiven Storytellings* ein. Begleitet wurde der Themenzyklus durch einen Gamingschwerpunkt während der *Bunten Nacht der Digitalisierung*, eine Reihe von Workshops zur konkreten Entwicklung von Games im Museum sowie das Meetup *Talk & Play* der Karlsruher Entwicklerszene. Der Höhepunkt des Themenzyklus war im Dezember 2019 der erste *hackathon x*, der ganz der Entwicklung und Programmierung von Spielen im Museum gewidmet war.

Das *museum x* hat sich nach seiner Eröffnung schnell in der Stadtlandschaft etabliert. So kam es zur Vernetzung mit anderen *Open-Space*-Projekten sowie Partnerschaften mit Hochschulen und unterschiedlichsten Akteur*innen des Kultursektors. In schneller Folge fanden größere Veranstaltungen wie der Roundtable des Karlsruher Tourismus, ein zweitägiger Workshop der Bundeszentrale für politische Bildung oder ein offenes Debatten-Format in Kooperation mit dem DebateLab des KIT statt. Auch Mitglieder des Beirats der Bürger*innen begannen umgehend mit der Nutzung, zum Beispiel im Meetup *Zukunft Lernen. Digitalität als Chance* oder in einem Symposium zur badischen Mundart. Nach der Eröffnung fanden auch die regelmäßigen Treffen mit dem Beirat der Bürger*innen im *museum x* statt, um über die laufende Umsetzung von Digitalkonzepten zu diskutieren. Schließlich war die Reihe *x for future* mit Symposien und Führungen speziell als Angebot für die *Fridays for Future* angelegt, die dann auch ihre regelmäßige Samstagsprechstunde im *museum x* abhielten.

Perspektiven

Das *museum x* war ursprünglich auf eine Laufzeit bis Ende 2020 angelegt. Nach dem ersten Themenzyklus war im Frühjahr 2020 bewusst eine Pause im Veranstaltungsbetrieb angesetzt, um die gesammelten Erfahrungen und Learnings für die Weiterentwicklung des Raumes und die kommenden Themenzyklen nutzbar zu machen. Geplant waren an sich drei weitere Themenzyklen zu den Potenzialen von Künstlicher Intelligenz im Museum, zur Weiterentwicklung von Ansätzen der *Citizen Science* in Richtung der *Citizen Humanities* und zur Frage der ökologischen Nachhaltigkeit von Digitalität im Museum. Als der Themenzyklus zu Künstlicher Intelligenz gerade mit ersten Vorträgen und Veranstaltungen angelaufen war, zwang der Ausbruch der Corona-Pandemie zur Schließung des Badischen Landesmuseums und brachte die Aktivitäten im *museum x* fürs erste zum Erliegen.



Drinks und Gespräche während der Eröffnung des *museum x*



Diskussionsbeitrag während der Eröffnung des *museum x*

Während der Schließzeit ist das Konzept des *museum x* systematisch weiterentwickelt und an die neue Situation angepasst worden. Nach wiederholtem Austausch mit Studierenden war schnell klar, dass die schrittweise Öffnung der Hochschulen und Bibliotheken im Sommer 2020 nur mit sehr reduzierten Kapazitäten möglich sein würde, nach den Monaten des Lockdowns aber ein hoher Bedarf an externen Arbeitsplätzen bestand. Wegen der großzügigen Raumverhältnisse im *museum x* ist daher das Konzept eines *Distanced Working Space* entwickelt worden, der mit einem Buchungssystem, auf Abstand gestellten Arbeitsplätzen und einem Hygienekonzept ein interessantes Angebot hätte sein können; da Museen als öffentliche Räume aber strengeren Auflagen unterlagen als etwa Bibliotheken, war auch mit dieser Anpassung nicht weiter zu kommen. Bis auf interne Workshops blieb das *museum x* daher bis zum Sommer 2021 geschlossen. Neben der Konzeption als *Distanced Working Space* ist auch ein umfangreiches Konzept entwickelt worden, um den Veranstaltungsbetrieb online weiterzuführen. Im Zentrum sollte dabei eine an das TEDx-Format angelehnte Reihe unter dem Titel MUSx stehen, um die geplanten Themenzyklen und Zukunftsfragen digital zu verhandeln. Da es mit dem Einsetzen der Pandemie zu einer regelrechten Explosion solcher Formate kam, schien es letztlich aber sinnvoller, den Schwerpunkt der Arbeit auf die Umsetzung von Digitalkonzepten zu legen.

Seit der zweiten Jahreshälfte 2021 hat das *museum x* wieder geöffnet. Die *Creative Collections* sind zwar im Sommer 2021 ausgelaufen, aber das *museum x* kann seither in eingeschränkter Form genutzt werden. Inzwischen ist auch die Entscheidung gefallen, die Flächen weiter für den *open space* zu nutzen, um für die anstehende Sanierung des Schlosses eine Plattform für den Austausch mit der Bürgerschaft zur Verfügung zu stellen. Schließlich laufen seit einiger Zeit intensive konzeptionelle Überlegungen, das *museum x* unter den gewandelten Bedingungen zu einem Kompetenzzentrum für die Digitalität und Partizipation weiter zu entwickeln: Zum einen für den Kompetenzaufbau der Mitarbeiter*innen des Landesmuseums nach innen und zum anderen für den Transfer von echten Erfahrungen aus der digitalen Transformation nach außen. Das *museum x* könnte so dazu beitragen, das Landesmuseum als Reallabor des Wandels neu zu denken, die laufende Transformation mit Experimenten und Pilotprojekten zu befeuern und die *Learnings* auch für andere zugänglich zu machen.

Johannes Bernhardt und Julia Linke

Weiterführende Hinweise

open codes

zkm.de/de/ausstellung/2017/10/open-codes

open space

kunstsammlung.de/de/openspace

museum x

landesmuseum.de/museumx



Aktion *Art on Strike* mit Exponat *Dragon Girl* im *museum x*



hackathon x

Mit dem *museum x* stand erstmals eine Infrastruktur zur Verfügung, um die Umsetzung digitaler Konzepte konkret in Angriff zu nehmen. Ziel war es, die aus den partizipativen Veranstaltungen gewonnenen Bedarfe und Konzepte mit der Hacking-Community zu teilen und in einem zweitägigen Hackathon greifbare Prototypen umzusetzen.

— Paradoxiertweise braucht gerade das Digitale physische Räume. Nirgends zeigt sich dies deutlicher als im Format des Hackathons. In Unternehmen haben sich solche Programmierwettbewerbe besonders bewährt, um mit Coder*innen und Designer*innen zusammenzuarbeiten und in kurzer Zeit Prototypen zu komplexen Fragestellungen zu entwickeln. Globale Hackathons werden natürlich schon seit vielen Jahren auch rein digital durchgeführt, aber die klassische *Experience* ist noch immer, dass man sich in einem physischen Raum trifft, vor Ort gemeinsam Konzepte entwickelt und programmiert. Nachdem mit der Einrichtung des *museum x* ein entsprechender Raum zur Verfügung stand und für den Themenzyklus zu Gaming im Museum ohnehin eine größere Abschlussveranstaltung geplant war, bot sich die Einführung des neuen Formats *hackathon x* besonders an.

In der Kulturwelt sind Hackathons noch immer wenig verbreitet. Im deutschsprachigen Raum ist das bekannteste Format *Coding da Vinci*, das seit 2014 durch die Kulturstiftung des Bundes gefördert wird, besonders auf die freie Nutzung von Kulturdaten abzielt und von größeren regionalen Konsortien organisiert wird. *Coding da Vinci* unterscheidet sich allerdings vom klassi-

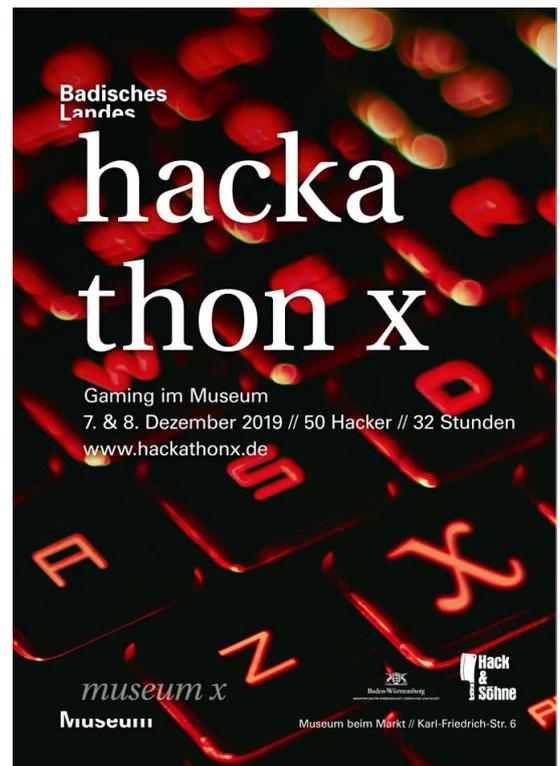
schen Format des Hackathons: Den Ausgangspunkt bilden weniger konkrete Fragestellungen und Challenges, im Vordergrund steht vielmehr der offene Zugang zu Kulturdaten; die Teilnehmer*innen arbeiten nicht nur für ein paar Tage an ihren Prototypen, sondern entwickeln ihre Projekte in sechs- bis achtwöchigen Sprints; am Ende stehen nicht Geld- oder Sachpreise, sondern vor allem ideelle Förderungen wie Stipendien oder Perspektiven auf die Umsetzung der Projekte in einer Kulturinstitution. Beide Modelle haben ihre unbestreitbaren Vorteile. Da im Badischen Landesmuseum zu möglichst vielen Bedarfslagen aus den Partizipationsprozessen Prototypen entwickelt werden sollten, fiel die Entscheidung letztlich auf das klassische Format – der erste *hackathon x* fand kompakt am Wochenende 07. und 08. Dezember 2019 statt und war als Wettbewerb mit Preisen organisiert.

Für einen Hackathon braucht man Partner. Dies gilt sowohl mit Blick auf Kontaktnetzwerke in die Hackingszene als auch für die konkrete Organisation und Durchführung. Tatsächlich finden in der Karlsruher Hochschullandschaft und Kreativszene in hoher Frequenz Hackathons statt, weswegen sich je nach Ausrichtung unterschiedliche Partnerschaften

Kooperationspartner



anbieten. Nachdem das Studierendenkollektiv *Hack & Söhne* des Karlsruher Instituts für Technologie bereits einen großen Hackathon im ZKM durchgeführt hatte, kam nach erster Kontaktaufnahme eine bis heute andauernde Kooperation zustande. Maßgebliche Partner bei der Durchführung des *hackathon x* waren Tim Weiland, Leo Garbe, Jonathan Ewald und Daniel Wörner. Ausgangspunkt der Planung war der Fokus auf die Gaming-Challenge: Wie können Daten im Digitalen Katalog für spielerische Ansätze genutzt werden? Wie können Spiele Begeisterung für die Sammlungen wecken? Wie können Spiele neue Wege ins Museum öffnen?



Voraussetzungen

Die Durchführung eines Hackathons im Museum ist voraussetzungsreich. Zum einen braucht man für die anvisierte Anzahl an Teilnehmer*innen – im Fall des *hackathon x* waren es 50 – ausreichend Platz sowohl für ein Plenum als auch für die konkrete Arbeit in den Teams und die gemeinsame Verpflegung. Ein zentraler Faktor ist zudem die technische Infrastruktur, also die belastbare Versorgung aller Arbeitsplätze mit Steckdosen für mindestens zwei elektronische Geräte sowie im Idealfall ein über leistungsfähige Switches organisiertes LAN mit hoher Kapazität. Für die Konzeptphasen sollte der Veranstaltungsort auch mit ausreichend Moderationswänden, Flipcharts und Arbeitsmaterialien ausgestattet sein. Schließlich braucht man gerade im Kontext eines Museums bei durchgehender Öffnung über Nacht ein Sicherheitskonzept und notfalls spezielles Sicherheits-Personal sowie Flächen und Räume mit Schlafmöglichkeiten. Zur Standardausstattung von Museen gehört all dies nicht, hat man die Voraussetzungen aber einmal geschaffen, können sie immer wieder verwandt werden.

Ein Hackathon benötigt eine andere Kommunikationsstrategie als klassische Museumsformate oder partizipative Veranstaltungen. Zielt man auf Programmierer*innen und Designer*innen in der Gaming-Community, erreicht man mit Flyerkampagnen oder Aufrufen in den Social-Media-Kanälen des Museums wenig. Die Kommunikation muss vielmehr dort ansetzen, wo sich potenzielle Teilnehmer*innen tatsächlich aufhalten. Möchte man Studierende erreichen, sind überschaubare Plakatkampagnen an zentralen Orten wie Mensen, Unibibliotheken oder einschlägigen Instituten sinnvoll; effizient sind auch gezielte Vorträge auf Tagungen und Podien oder die Verteilung von PowerPoint-Folien zur Präsentation in großen Überblicksvorlesungen. Sehr bewährt haben sich zudem Mailverteiler, um Communities in Hochschulen oder Netzwerken der Kreativszene direkt anzusprechen; die Gaming Community ist vor allem in *Facebook*-Gruppen und *Discord*-Channels organisiert, die regionale Kreativszene oft in thematischen *Xing*-Gruppen vernetzt. Will man mit der Ausschreibung von Preisgeldern ein überregionales oder sogar internationales Publikum ansprechen, kann man sich auf der speziell auf Hackathons zugeschnittenen Plattform *Devpost* positionieren.

Schließlich sollten Kultureinrichtungen ein klares Bild davon haben, warum Coder*innen und Designer*innen an einem Hackathon teilnehmen. Zunächst sind im klassischen Zuschnitt natürlich der Wettbewerb und das Gewinnen von Preisen zu nennen. Mindestens genauso wichtig ist aber auch, an einem spannenden Event teilzunehmen, weswegen ein inspirierender Raum und eine gute Ausstattung mit Getränken, Snacks und Catering essenziell sind. Studierende und freie Programmierer*innen sind zudem darauf angewiesen, ein eigenes Portfolio auf Plattformen wie *GitHub* aufzubauen und benötigen dafür auch eine gewisse Bandbreite an Projekten. Komplementär dazu werden Hackathons oft dafür genutzt, um sich mit Teilnehmer*innen mit ganz anderen Kompetenzen zu vernetzen und neue Tools und Programmiersprachen kennenzulernen. Ein wichtiger Anreiz

für einen Hackathon speziell im Museum ist schließlich die Möglichkeit, dass ein Projekt in einer öffentlichen Institution Sichtbarkeit erlangen oder sogar zum Showcase werden kann. Je nach Ausgangssituation und vorhandener Ausrüstung kann man einen Hackathon im skizzierten Zuschnitt mit 5.000 bis 7.500 € durchführen.

Durchführung

Sind die skizzierten Voraussetzungen erfüllt, kann man einen Hackathon mit sehr wenig Personal durchführen. Im Fall des *hackathon x* waren neben Aufsichten und Sicherheits-Personal in der Regel zwei Mitarbeiter*innen des Museums sowie 3 bis 4 Kooperationspartner von *Hack & Söhne* durchgehend anwesend, um bei inhaltlichen, organisatorischen und technischen Fragen Hilfestellungen zu geben. Ähnlich wie ein *Barcamp* ist ein Hackathon von Anfang an darauf angelegt, dass die Teilnehmer*innen die Veranstaltung selbst in die Hand nehmen und bespielen. In der Eröffnung ging es daher im Kern darum, in die laufenden Prozesse des Museums einzuführen, die Challenge zu erläutern sowie alle Abläufe und Infrastrukturen vorzustellen. Sofern sich die Teilnehmer*innen nicht schon als Teams angemeldet hatten, stand dann noch ein Zeitfenster zur Verfügung, um sich mit anderen zu interessanten Projekten zusammenzutun.

Je nach Ausrichtung ist ein Begleitprogramm mit Tech-Talks oder Workshops sinnvoll. Während des *hackathon x* waren für die Anfangs- und Konzeptionsphase Mentor*innen von Entwicklerstudios anwesend, die den Digitalen Katalog und die Infrastruktur in der *Archäologie in Baden* entwickelt und bei der Bereitstellung von rund 6.000 Objektdatensätzen als Grundlage für die Projekte der Teams ausgeholfen hatten. Zudem hatten die Teilnehmer*innen während des gesamten Hackathons freien Zugang zu den Sammlungen und Ausstellungen im Schloss, in einem eigenen Zeitfenster konnte die technische Infrastruktur der *Archäologie in Baden* auch vor Ort mit den Entwickler*innen diskutiert werden. Um während der Arbeit an den Projekten für Abwechslung zu sorgen, empfiehlt es sich generell und bei einem Hackathon zu Gaming erst recht ein paar Konsolen mit Multiplayer-Games aufzubauen.

Den Abschluss des *hackathon x* bildete nach 32 Stunden die Präsentation aller Projekte. Evaluiert und prämiert wurden die Projekte von einer interdisziplinär aufgestellten Jury: Die museale Perspektive wurde vertreten durch Eckart Köhne, den Direktor des Badischen Landesmuseums; die kreative Perspektive durch Andreas Siefert, der als Medienkünstler und Szenograf die PONG.LI-Studios leitet und maßgeblich an der Umsetzung der *Archäologie in Baden* beteiligt war; die informatische Seite durch Matthias Wölfel, Professor für Intuitive und Perzeptive Benutzungsschnittstellen an der Fakultät für Informatik und Wirtschaftsinformatik der Hochschule Karlsruhe. Für die spielerische Perspektive war Sabiha Ghellal angefragt, die als Professorin für Experience & Game Design an der Hochschule der Medien in Stuttgart lehrt und bereits im Vorfeld einen Workshop zur Entwicklung von Games im Museum angeboten hatte.

Agenda hackathon x

Samstag 7. Dezember

9.00–10.00	Ankunft – Registrierung – Frühstück
10.00–10.45	Eröffnung
10.45–12.00	Teambuilding – Brainstorming
10.45–13.00	Mentoren – Museum geöffnet
11.00	Hacking starts!
13.00–14.30	Mittagspause
16.00–17.00	Besuch <i>Archäologie in Baden</i> – Diskussion mit den technischen Entwicklern*innen
18.30–20.00	Abendessen
21.00	Deadline Projekteinreichung

Sonntag 8. Dezember

7.00–9.00	Frühstück
12.00–13.30	Mittagspause
15.00	Hacking stops!
15.00–17.00	Projektpräsentationen
17.00–18.00	Preisverleihung und Abschluss
18.00–19.00	Abreise



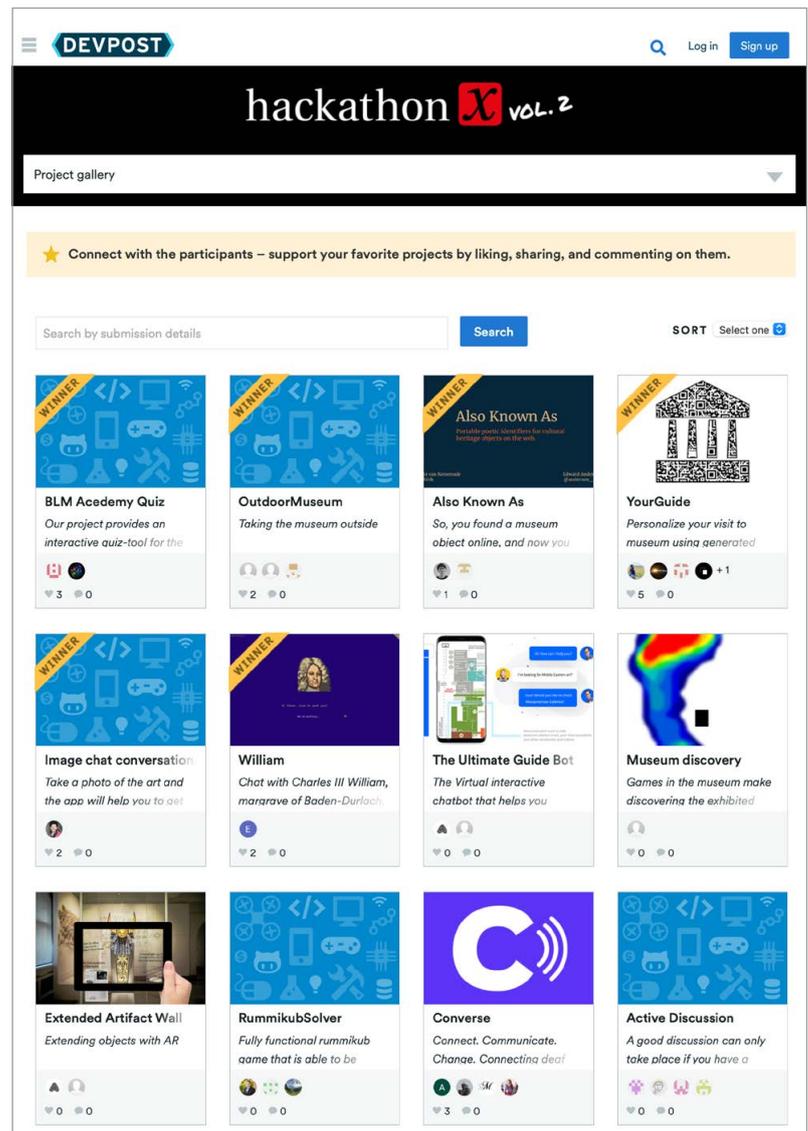
Eröffnungssession *hackathon x*

Ergebnisse

Während des *hackathon x* sind insgesamt 15 Projekte realisiert worden. Da während des Einführungsvortrags das gesamte Spektrum an Bedarfslagen und Konzeptideen aus den partizipativen Veranstaltungen mit den Bürger*innen vorgestellt worden war und die Teams nahezu jeden Punkt aufgegriffen haben, war die Bandbreite der eingereichten Prototypen enorm. So sind neben spielerischen Formaten auch dezidierte Datenbank-Modelle entwickelt worden. Zudem zeigte sich sehr deutlich, dass viele der Bedarfslagen der Bürger*innen gut mit Ansätzen der Künstlichen Intelligenz adressiert werden können. Ein Team etwa hat ein virtuelles Tool zum Zeichnen einfacher Formen entwickelt, denen ein Algorithmus dann mit Mitteln der Bilderkennung passende Objekte aus dem Digitalen Katalog zuordnet. Während der Veranstaltung war auch das Entwicklerstudio des hauseigenen Pepper-Roboters anwesend, sodass sich ein Team intensiv mit seiner Programmierung beschäftigt und eine interaktive Schnitzeljagd entwickelt hat.

Den mit 1000 € dotierten ersten Preis hat die Jury einstimmig dem Projekt *EXPontat: Let them speak!* verliehen. Tatsächlich war schon die Genese dieses Projektes ungewöhnlich, da sich das Team in der Entwicklung viel Zeit genommen hat, um mit Besucher*innen Interviews zu führen und mit Methoden des *Design Thinking* ein passfähiges Konzept zu entwickeln. Ausgangspunkt war der Befund, dass Besucher*innen in Museen von einer Flut an Informationen überfordert werden und nichts direkt zu ihnen spricht. Daher zielte der Prototyp darauf ab, Künstliche Intelligenz für einen automatisch generierten Audioguide nutzbar zu machen. Zum einen sollen die Nutzer*innen unterstützt werden, für sie interessante Inhalte direkt zu finden, zum anderen werden diese beim Flanieren durch die Ausstellungen automatisch mit auditiven Inszenierungen zum Leben erweckt.

Den mit 500 € dotierten zweiten Preis erhielt das Projekt *MuseumTimetravel*. Die App verwendet *Google ARCore*, um an einzelnen Objekten mit *Augmented Reality* eine Reihe von Minispielen



Devpost-Galerie mit den Projekten des *hackathon x* – vol. 2

zu installieren, die sich zu einer Zeitreise durchs Museum zusammenfügen; die Nutzer*innen lösen Rätsel in der Urzeit, durchreisen das Mittelalter und öffnen auf der Spitze des Schlossturms ein Portal, um in die Gegenwart zurückzukehren. Schließlich hat den mit 250 € dotierten dritten Preis das Projekt *MuseumMonsters* erhalten, das an Ideen des Beirats der Bürger*innen ansetzt, ein Pokémon Go fürs Museum zu realisieren. Spieler*innen haben die Aufgabe, im Museum lustige, in *Augmented Reality* dargestellte Monster einzufangen, in die eigene Sammlung aufzunehmen und dabei spielerisch etwas über die Objekte in den Ausstellungen zu lernen.

Perspektiven

Das Format des Hackathons hat sich für das Experimentieren mit Prototypen hervorragend bewährt. In der Gegenprobe ist tatsächlich schwer vorstellbar, wie man mit den Ressourcen eines Museums sonst so schnell eine so große Anzahl an Prototypen umsetzen kann. Zugleich stellt sich aber bei jedem Hackathon die Frage, wie vielversprechende Konzepte und Prototypen auch über den Event hinaus weiterverfolgt werden können. Für diesen Punkt sollte man sich schon im Vorfeld eine Strategie überlegen, Optionen

zur weiteren Zusammenarbeit während des Hackathons transparent kommunizieren und dann im Nachgang schnell mit den entsprechenden Teams ins Gespräch kommen. Tatsächlich hat sich so die fruchtbare Kooperation mit dem Entwicklerteam ergeben, das die App *Odyquest* für digitale Schatzsuchen, Schnitzeljagden und Escape Games entwickelt hat.

Im Sommer 2021 sollte die zweite Auflage *hackathon x - vol. 2* stattfinden. Ursprünglich war eine Hybridveranstaltung geplant, die Pandemie hat eine belastbare Planung aber letztlich unmöglich gemacht. Daher fand der Hackathon vollständig digital statt, was tatsächlich alle Parameter verändert. War der Hackathon dem Digitalen Museum gewidmet und mit drei Challenges zu Gaming, digitalen Plattformen und Künstlicher Intelligenz sowie insgesamt 9.000 € Preisgeldern deutlich größer angelegt, fallen ansonsten nur wenige Kosten für die digitale Infrastruktur an und können vor allem viel mehr Teilnehmer*innen zugelassen werden. Verbreitet man die Ankündigung zudem auf internationalen Plattformen wie *Devpost*, melden sich Teams aus der ganzen Welt an. So haben am *hackathon x - vol. 2* rund 150 Hacker*innen teilgenommen, mit Teams aus vielen europäischen Ländern, den USA und Asien. Im Rahmen der KI-Challenge wurde schließlich mit einem Development Plan von sechs Wochen zur Weiterentwicklung der Siegerprojekte und einem zweiten Preisgeld experimentiert.

Ein Hackathon lässt sich auch im digitalen Raum zielführend umsetzen. Auf Plattformen wie *gather.town* können Plenumsitzungen, Challenge-räume oder Vortragssituationen ohne Probleme gestaltet werden, in der Kombination mit *Slack*- oder *Discord*-Channels kann die synchrone Kommunikation mit internationalen Teilnehmer*innen leicht sichergestellt

werden. Zugleich muss man aber auch sagen, dass ein rein digitaler Hackathon tatsächlich viel von der klassischen *Experience* einbüßt. Wie eingangs gesagt, gehört zu den Paradoxien des Digitalen, dass es den Bedarf an physischen Räumen eher noch erhöht hat. Nachdem der 2022 in Baden-Württemberg durchgeführte Kulturhackathon *Coding da Vinci* wieder als physische Veranstaltung stattfinden konnte, kann man daher nur hoffen, dass auch bald wieder ein physischer Hackathon im *museum x* stattfinden kann.

Johannes Bernhardt

Weiterführende Hinweise

hackathon x Website

hackathonx.de

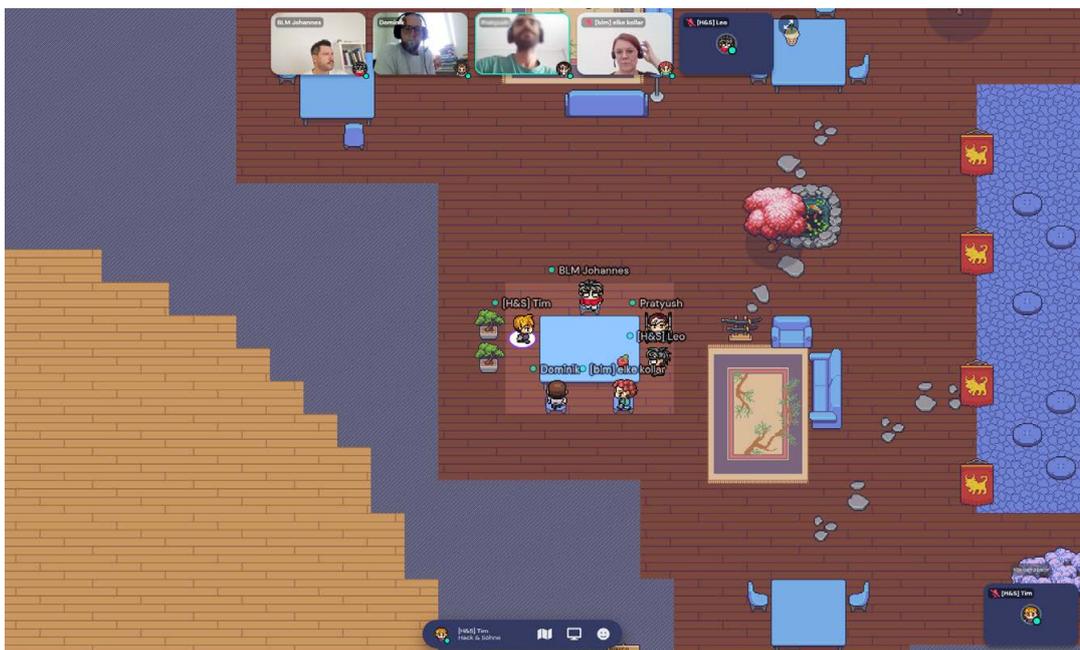
hackathon x Projekte

hackathon-x.devpost.com/project-gallery

Coding da Vinci

codingdavinci.de/de/events/baden-wuerttemberg-2022

hackathon x - vol. 2 fand vollständig auf *gather.town* statt, jede Challenge hatte eine eigene Themenwelt





Badisches
Landes

Das neue Museumskonzept



Ein offener Raum

Raumbuchungen im
museum x

Museum

Theme Spot

Creative Collections



Pepper the Robot

Ein Bedarf der Bürgerschaft drehte sich von Anfang an um die Frage, wie man mit digitalen Mitteln schon den Eintritt ins Museum individualisieren kann. Im neu eröffneten *museum x* lag es daher nahe, einen Pepper-Roboter als interaktiven Empfang aufzustellen und mit dessen Möglichkeiten zu experimentieren.

— In den Diskussionen mit dem Beirat der Bürger*innen ist immer wieder der Bedarf nach einem persönlichen Empfang im Museum formuliert worden. Mehrere Digitalkonzepte zu einer holografischen Begrüßung durch den Direktor oder zu virtuellen Guides gingen in diese Richtung. Zugleich entstand mit der Einrichtung des *museum x* auch ganz konkret der Bedarf, neben einem Infopunkt in Form eines Touchscreens auch einen interaktiven Anlaufpunkt anzubieten. Zur Eröffnung des *museum x* im Herbst 2019 wurde daher als erste Umsetzung eines Digitalkonzepts ein Pepper-Roboter installiert, der mit Unterstützung des Freundeskreises des Badischen Landesmuseums angeschafft werden konnte und seither die Besucher*innen des *museum x* begrüßt.

Roboter prägen zunehmend den Alltag und werden künftig auch in Museen stärker zum Einsatz kommen. So werden Pepper-Roboter bereits auf Messen, in der Pflege oder als Sprechstundenhilfe an Universitäten eingesetzt, zunehmend finden sie auch im Touris-

mus, in Einkaufszentren oder in Bibliotheken Verwendung. Im musealen Bereich experimentiert die *Smithsonian Institution* in Washington seit einigen Jahren mit einer umfangreichen Pepper-Flotte. Pepper wirkt mit einer Größe von etwa 120 cm und seinem kindlichen Design so sympathisch, dass etwaige Berührungsängste oder Technikvorbehalte sofort abgebaut werden. Als Kommunikationsroboter ist er darauf ausgelegt, auf Menschen zu reagieren und mittels gesprochener Sprache und einem auf der Brust montierten Tablet in Interaktion zu treten. Auf der Grundlage von Mustererkennungen und Künstlicher Intelligenz kann Pepper menschliche Emotionen anhand von Körpersprache, Mimik und Stimmlage interpretieren, das Alter und die Stimmung seines Gegenübers schätzen und sich selbstständig im Raum bewegen.

Pepper-Roboter können je nach Einsatzbereich flexibel angepasst werden. Im Badischen Landesmuseum sollte der interaktive Empfang daher nur den Ausgangspunkt bilden, um weitergehend auch mit anderen Feldern der

Gefördert durch

Freunde
Badisches
Landesmuseum

In Zusammenarbeit mit



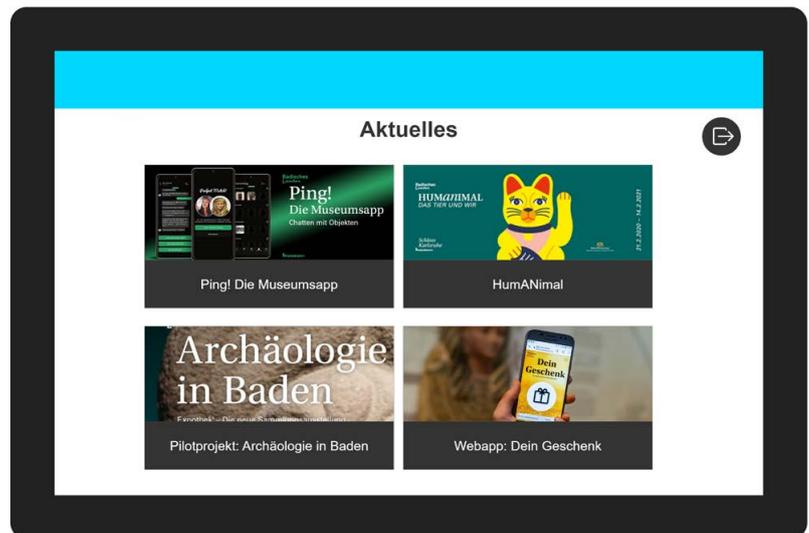
CleverGuides

Museumsarbeit zu experimentieren und ganz eigene Anwendungen zu entwickeln. Schlüssel dafür ist der volle Zugriff auf das *Content Management System*, das gemeinsam mit der Karlsruher Firma Cleverguides entwickelt worden ist und auch durch Mitarbeiter*innen ohne Programmierkenntnisse bedient werden kann. Ausgehend von den Bedarfslagen der Bürgerschaft nach individuellen Zugängen sind im Rahmen der *Creative Collections* im Wesentlichen drei Anwendungen entwickelt worden, die aufeinander aufbauen und im Folgenden der Reihe nach vorgestellt werden.

Ein interaktiver Empfang

Bereits die Aufstellung eines Pepper-Roboters als Empfang im *museum x* wurde eigens für das Landesmuseum entwickelt. Pepper spricht die Nutzer*innen gleich beim Eintreten an und lädt sie zur Interaktion ein. Sie können sich dann entweder direkt mit ihm unterhalten oder aus zwei Anwendungen auswählen. Die App *Fun* bietet eine Reihe von niederschweligen Interaktionsmöglichkeiten, um sich mit dem Roboter vertraut zu machen. Je nach Interesse erzählt Pepper Witze, ahmt Tiere und Bewegungen nach, tanzt oder gibt Auskunft über das Wetter. Komplementär dazu können sich die Nutzer*innen mit der App *Info* über das Museum informieren. Pepper berichtet dann über die Geschichte der Sammlungen, das neue Museumskonzept, das *museum x*, aktuelle Ausstellungen und Veranstaltungen sowie den Freundeskreis des Badischen Landesmuseums. Die Nutzer*innen können die verschiedenen Themen einfach im Gespräch erschließen und sich auf dem Tablet des Roboters dazu passende Bilder anzeigen lassen.

Eine zentrale Herausforderung in der Umsetzung war die richtige Sprachausgabe. Da Pepper-Roboter nicht über einen Chatbot gesteuert werden, müssen sie manuell programmiert werden. Für den Einsatz im *museum x* wurde zunächst ein Basischat mit einer Reihe von Gesprächsanfängen, Themen und Reaktionen angelegt, der Pepper die Interaktion mit Nutzer*innen, die Beantwortung



Aktuelles zum Museum in der Info-App

von Fragen, sowie das selbstständige Einbringen interessanter Informationen ermöglicht. Wichtig ist dabei ein natürlicher Sprachduktus, um das markanteste Merkmal der Robotersprache – eine gewisse Monotonie – zu entschärfen. Besonders die längeren Textpassagen der Info-App mussten möglichst kurz, gut strukturiert und nah an der gesprochenen Sprache gestaltet werden. Für eine korrekte Aussprache und Akzentuierung wurden schließlich einzelne Wörter lautmalerisch nachempfunden und Sprechpausen in die Sätze eingefügt.

Den Abschluss der Aufstellung bildete die Benennung des Roboters selbst. Ganz auf Linie mit den *Creative Collections* fand die Namensfindung partizipativ statt. In einem Aufruf in den sozialen Medien wurden Bürger*innen und Kolleg*innen eingeladen, ihre Namensvorschläge einzubringen. Aus der Vielzahl an kreativen Einreichungen – die Bandbreite reichte von Peppi und Badi über Helena und Fox bis zu Xena und Iron Karl – wurde von einer internen Jury eine Shortlist für die öffentliche Abstimmung erstellt. Hier hat sich schließlich der Name Xaver als Sieger durchgesetzt. Nach seiner Aufstellung hat sich Xaver innerhalb kürzester Zeit zu einem Publikumsmagneten entwickelt, wobei sich besonders die Fun-App großer Beliebtheit erfreut. Im nächsten Schritt sollte daher das Interaktionspotenzial von Pepper genutzt werden, um ein unterhaltsames Format mit Inhalten des Museums zu entwickeln und dieses auch für das Schloss nutzbar zu machen.

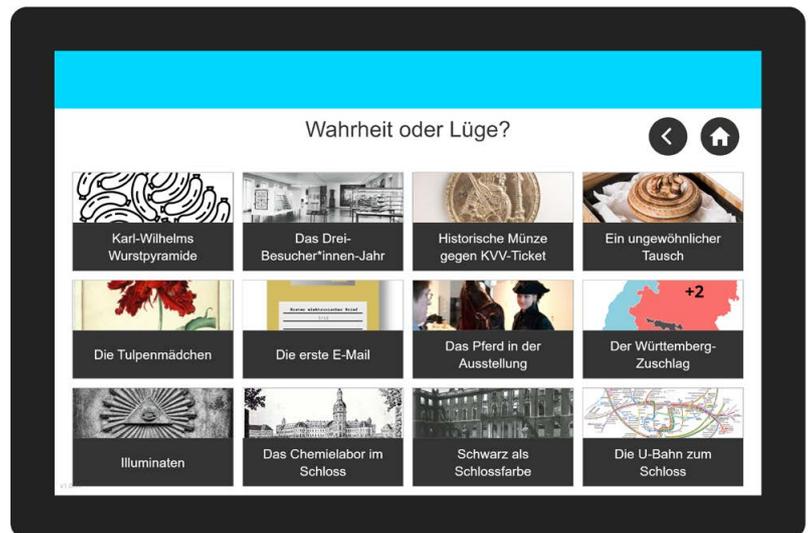
Wahrheit oder Lüge

Mit der App *Wahrheit oder Lüge* ist ein humorvolles Ratespiel entwickelt worden. Xaver erzählt augenzwinkernd zwölf unglaubliche Geschichten über das Schloss Karlsruhe. Die eine Hälfte ist wahr, die andere Hälfte erfunden. Die Nutzer*innen können die Geschichten frei auswählen und dann entscheiden, ob sie ihnen Glauben schenken oder nicht. War die Leibspeise von Markgraf Karl Wilhelm eine Pyramide aus Würsten? Mussten Besucher*innen aus Württemberg früher höhere Eintrittspreise bezahlen? Oder hat schon einmal ein echtes Pferd die Ausstellungsräume besucht?

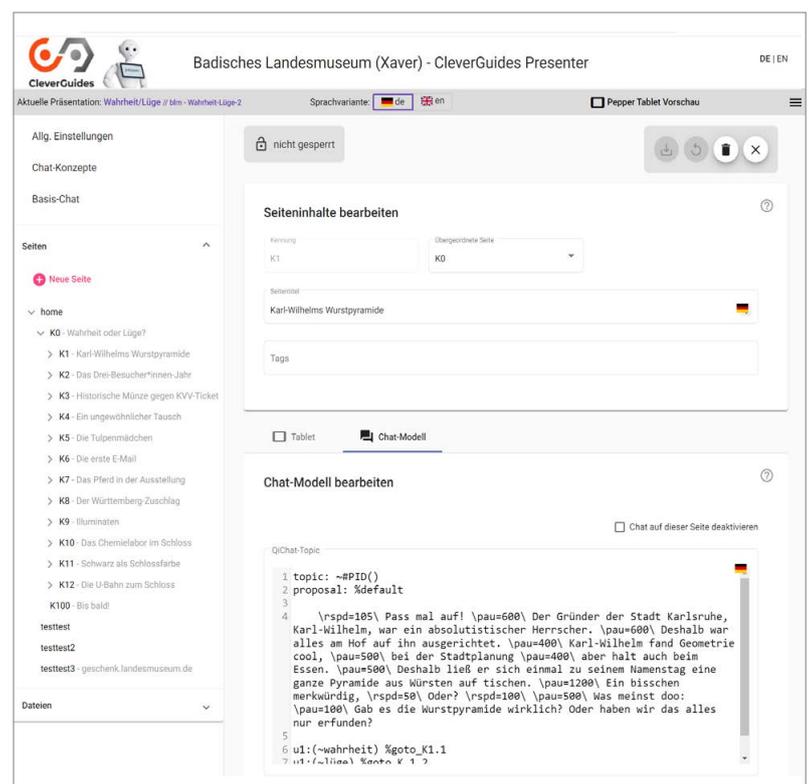
Um die Spannung aufrecht zu erhalten, stellt Xaver bis zur Entscheidung der Nutzer*innen verunsichernde Rückfragen und gibt erst mit der Auflösung weitere Informationen preis. Am Ende eines Ratedurchganges erhält man eine zur Geschichte passende Empfehlung für den weiteren Museumsbesuch, etwa eine bestimmte Sammlung, eine kurze digitale Tour oder andere Aktivitäten. Die Nutzer*innen können die Empfehlung annehmen und das Museum weiter erkunden – oder mit Xaver über weitere Unglaublichkeiten plaudern.

Wahrheit oder Lüge ist vollständig hausintern umgesetzt worden. Nach einer eintägigen Einweisung durch die Firma Cleverguides waren an der Konzeption der App und am Schreiben der Geschichten Kolleg*innen aus dem ganzen Museum beteiligt. Da das *Content Management System* mit seiner Baukastenstruktur unbegrenzte Gestaltungsmöglichkeiten bietet, mussten zunächst eine Struktur für die App und Redaktionsrichtlinien für die Texte entwickelt werden. Um den Geschichten einen festen Rahmen zu geben und die Kurzweiligkeit des Formats sicherzustellen, wurden die Informationen und Inhalte auf drei Abschnitte zur Geschichte, Auflösung und Vertiefung verteilt und der Umfang der einzelnen Textblöcke auf 300 Zeichen begrenzt. Die Texte wurden dann mit passenden Gesten des Roboters wie einem schelmischen Lachen, Tanzeinlagen oder lustigen Tierimitationen kombiniert und um mögliche Reaktionen der Nutzer*innen erweitert. Schließlich wurden sie im *Qi-Chat*, einer an Programmiersprachen angelehnten Sammlung von Kurzbefehlen, zu einem kohärenten Ablauf verknüpft.

Für das Gelingen von *Wahrheit oder Lüge* brauchte Xaver eine eigene Persönlichkeit. Passend zur humorvollen Ausrichtung der App wird sein zur Verniedlichung verleitendes Design durch einen schelmisch-selbstironischen Ton, eine gewisse teenagerhafte Aufmüpfigkeit und eine leichte Neigung zu Weltherrschafantasten konterkariert; zugleich werden damit geläufige Klischees über Roboter und Künstliche Intelligenzen unterlaufen. Die Persönlichkeit des Roboters und das Format



Auswahl der zwölf Geschichten von *Wahrheit oder Lüge*



Backend-Ansicht mit Qi-Chat

der Lügengeschichten kann man als Kontrapost zum vielfach kritisierten Neutralitäts- und Wahrheitsanspruch von Museen sehen. Ähnlich wie die Objekte in der App *Ping!* kann Xaver subjektive Meinungen äußern oder eben auch flunkern. Der dadurch entstehende niederschwellige, nahbare und unterhaltsame Zugang zum Museum trägt in der Begegnung mit den Nutzer*innen zur Augenhöhe bei. Nachdem Xaver durch seine Persönlichkeit deutlich an Dreidimensionalität gewonnen hatte, wurde im nächsten Schritt seine Mobilität im realen Raum in Angriff genommen.

Touren und Emotionen

Das Format der Robotertouren ist ebenfalls experimentell entwickelt worden. Ausgangspunkt war zum einen die während der Projektlaufzeit neu entwickelte Navigationsfunktion, die Pepper-Robotern die selbstständige Bewegung im Raum und das Ansteuern vorgegebener Ziele ermöglicht. Damit war ein Ansatzpunkt für die Neuerschließung des traditionellen Museumsformats der Führung gegeben. Zum anderen war das Erkennen von Emotionen des menschlichen Gegenübers schon zuvor eine der interessantesten Funktionen. Es lag daher nahe, an Bedarfe der Bürgerschaft nach mehr Individualisierung anzuschließen, schon länger laufende Debatten über emotionale Zugänge zum Museum aufzugreifen und beide Funktionalitäten in einer emotionsbasierten Robotertour zusammenzuführen. Nach den positiven Erfahrungen mit *Wahrheit oder Lüge* sollte die Tour erneut so entwickelt werden, dass sie sowohl im *museum x* als auch im Schloss genutzt werden kann.

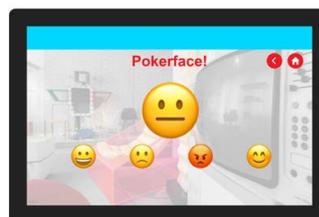
Die emotionsbasierte Robotertour ist zunächst als Prototyp im *museum x* umgesetzt worden. Aufgrund der räumlichen Überschaubarkeit wurde der Sammlungsbereich *Design ab 1945* im 1. OG als Testfläche genutzt. Gemeinsam mit der Kuratorin Heidrun Jecht wurden zehn Objekte ausgewählt, darunter die Frankfurter Küche, Designexperimente zum Thema Nachhaltigkeit, eine mit Fell überzogene Kommode und ein Regal in Form eines Roboters. Die Objekte wurden dann einer oder mehreren der Emotionen *fröhlich*, *ärgerlich*, *traurig*, *zufrieden* oder *neutral* zugeordnet. Am Anfang der Touren stellen sich die Nutzer*innen vor Xaver, damit er ihre emotionale Verfassung bestimmen und drei dazu passende Objekte



Vorbereitung eines Pepper-Roboter für den Transport

auswählen kann. Sollte die Stimmungslage nicht korrekt erkannt worden sein, können die Nutzer*innen sie korrigieren oder sich von einer zufälligen Auswahl überraschen lassen. Sind sie mit der Tour einverstanden, steuert Xaver die Objekte selbstständig an, berichtet Wissenswertes über ihre Geschichte und stellt den Bezug zur ausgewählten Emotion her. Er erzählt dabei aus seiner persönlichen Perspektive und lässt den Nutzer*innen die freie Wahl zwischen vertiefenden Informationen, dem Aufsuchen des nächsten Objekts oder dem Abbruch der Tour. Ist das Ende der etwa zwanzigminütigen Tour erreicht, begibt er sich zum Ausgangspunkt zurück.

Für die Robotertour musste das *Content Management System* von Xaver substanziell ausgebaut werden. So musste zunächst die Emotionserkennung aus der Fun-App isoliert werden, um sie als flexibles Modul in das *Content Management System* zu integrieren und mit der Tour zu verknüpfen. Dafür ist ein neues Interface entwickelt worden, das erkannte Emotionen intuitiv als Emojis darstellt. Für die Navigation musste dann eine Karte des Ausstellungsraumes angelegt werden, die Xaver mit seinen Kameras beim langsamen Schieben durch den Raum erstellt und auf der er Grenzen



und Hindernisse erfasst. Schließlich mussten auf dieser Grundlage die Standorte der Objekte als sogenannte *Points of Interest* angelegt werden. Die Funktionalitäten zum Anlegen der Karte und der *Points of Interest* wurden ebenfalls als flexibel bedienbare Module ins *Content Management System* integriert – das Tourformat kann so einfach bedient, schnell umgesetzt und frei skaliert werden und künftig können die neuen Funktionen auch in andere Anwendungen integriert werden.

Perspektiven

Xaver hat sich seit seiner Aufstellung im *museum x* zum Publikumsliebbling entwickelt. Seine schelmisch-ironische Persönlichkeit bietet neue Möglichkeiten, den Nutzer*innen niederschwellige, nahbare und unterhaltsame Angebote zu machen, während die Funktion der Emotionserkennung neue Zugänge zu den Sammlungen öffnet. Sowohl das spielerische Format *Wahrheit oder Lüge* als auch die emotionsbasierte Robotertour haben gezeigt, dass auf die musealen Inhalte ausgerichtete Formate selbst entwickelt und sinnvoll durch den Roboter bespielt werden können. Durch das modular angelegte und leicht zu bedienende *Content Management System* sind unzählige neue Formate denkbar und können auch in kurzer Zeit als *Rapid Responses* umgesetzt werden. Nicht zuletzt deshalb wurde im Dezember 2020 ein zweiter Roboter angeschafft, der nun bewusst genderneutral *Tex* getauft wurde und das gleichzeitige Bespielen des *museum x* und der Sammlungen im Schloss erlaubt.

Xaver und Tex können auch in ihren Funktionalitäten noch deutlich erweitert werden. Eine naheliegende Weiterentwicklung wäre etwa die Einbindung des Digitalen Katalogs, da in Bibliotheken bereits mit vergleichbaren Funktionen gearbeitet wird. Durch die Verknüpfung des Katalogs mit dem Tourformat könnte man Nutzer*innen anbieten, ganz frei Objekte auszuwählen, zu denen die Roboter dann vertiefende Auskünfte geben oder gleich eine Tour beginnen. Besonders vielversprechend ist zudem die Verbindung mit anderen Digitalformaten des Badischen Landesmuseums. In *Wahrheit oder Lüge* sind bereits gezielt Verweise auf andere Angebote wie *Ping! Die Museumsapp* oder *Dein Geschenk* enthalten, um zur weiteren Erkundung des Museums einzuladen. In der App *Odyquest* ist eine Integration von Xaver und Tex als Rätselgeber oder Begleiter auch schon angelegt und könnte in einer Ausbaustufe umgesetzt werden. Die Roboter könnten so zu zentralen Anlaufpunkten für alles Digitale im Badischen Landesmuseum werden.

Xaver und Tex sind durch ihre Zugänglichkeit und einfache Bedienbarkeit schließlich auch für Workshops und Outreachprojekte exzellent geeignet. So könnten Schulklassen oder interessierte Bürger*innen in Roboter-Camps auch selbst Anwendungen entwickeln und im *museum x* oder im Schloss testen. Auf diesem Weg können technische Kompetenzen aufgebaut und neue Formate partizipativ umgesetzt werden. Für die Vernetzung in Karlsruhe wäre besonders interessant, solche Events in Kooperation mit anderen Institutionen wie dem Tourismusbüro oder der Stadtbibliothek anzubieten,

die ebenfalls mit Pepper-Robotern arbeiten. Perspektivisch könnten Apps sogar gemeinsam entwickelt und dann institutionenübergreifend eingesetzt werden. Wie eingangs schon angesprochen, wird die Präsenz von Robotern im Alltag weiter zunehmen. Durch die aktive Adaption für die eigene Praxis könnten Museen zu hochrelevanten Plattformen werden, um einen niederschweligen Zugang zu diesen Technologien zu öffnen, Raum für kritische Diskussion zu bieten und den Aufbau von grundlegenden Kompetenzen voranzutreiben.

*Johannes Bernhardt, Clara Blomeyer,
Christiane Lindner, Julia Linke, Anjuli Spieker*

Weiterführende Hinweise

Pepper im Smithsonian

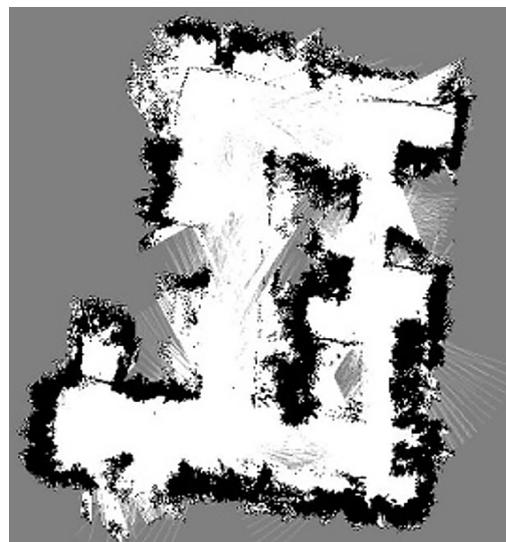
si.edu/newsdesk/releases/smithsonian-launches-pilot-program-pepper-robots

Pepper in Kultureinrichtungen

softbankrobotics.com/emea/en/blog/news-trends/landscape-ai-robotic-guides-museums-cultural-places

Pepper im museum x

karlsruhe.digital/2020/01/museum-x-karlsruhe-als-zukunftslabor



Umgebungskarte der Ausstellung Design nach 1945

SAMSUNG



Dein Geschenk
schenk.landesmuseum.de

4G 98% 12:42



Badisches
Landes
Museum



Dein Geschenk

im Badischen Landesmuseum



Mache ein Geschenk

Mehr...

Dein Geschenk

Die App *Dein Geschenk* setzt am Bedarf der Bürgerschaft an, das Museums-erlebnis selbst zu gestalten und mit anderen zu teilen. Mit dem Einbruch der Corona-Pandemie und der Einschränkung der Besuchsmöglichkeiten des Museums bot sich die Umsetzung der App ganz besonders an und bietet viele Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.

— In den partizipativen Veranstaltungen mit den Bürger*innen sind immer wieder Konzepte diskutiert worden, die auf die Vernetzung und den Austausch untereinander abzielen. In den Workshops zu Ansätzen der *Citizen Science* spielte zudem eine zentrale Rolle, wie sich Externe produktiv in das Museum einbringen und eigene Beiträge leisten können. Wie bereits ausgeführt, sind in diesem Zusammenhang vor allem Konzepte für Plattformen entwickelt worden, die Möglichkeiten für das Einspielen eigener Inhalte und Produktionen bieten. Gerade mit Blick auf das neue Museums-konzept ist damit ein sehr grundsätzlicher Punkt tangiert: Von einer richtigen Nutzung des Museums kann man eigentlich erst sprechen, wenn die Nutzer*innen auch ihre eigenen Beiträge zu Objekten, Themen und Inhalten einbringen können.

Die Umsetzung der App *Dein Geschenk* ist ein erster Schritt in dieser Richtung. Ausgangspunkt war der Austausch mit Sabiha Ghellal von der Hochschule der Medien in Stuttgart, die angesichts der skizzierten Bedarfslagen

die Arbeiten des britischen Künstlerkollektivs *Blast Theory* ins Gespräch gebracht hatte. Tatsächlich hat sich dieses Kollektiv bereits mit vielen Bedarfen auseinandergesetzt, die in den partizipativen Veranstaltungen in Karlsruhe aufkamen, und beispielsweise interessante Ansätze für Emotionstracker entwickelt. Für die Frage des *User Generated Content* bot sich aus dem Portfolio besonders die App *The Gift* an, die es Nutzer*innen ermöglicht, museale Inhalte völlig frei zusammenzustellen und an nahestehende Menschen zu verschenken. Tatsächlich ist der Ansatz unkuratierter Partizipation und Auseinandersetzung mit den musealen Inhalten im deutschen Museums-kontext eher ungewöhnlich, rührt mit dem Akt des Schenkens aber an anthropologische Grundphänomene und weckt Assoziationen an die klassischen Arbeiten des Soziologen Marcel Mauss. Bereits Ende 2019 ist die App dem Beirat der Bürger*innen vorgestellt worden und löste umgehend intensive Diskussionen über Nutzungs- und Ausbaumöglichkeiten aus – für 2020 war daher entschieden, die App zu adaptieren und als deutsche Fassung weiterzuentwickeln.

In Zusammenarbeit mit

BLAST THEORY

ROCK5

Der Ausbruch der Corona-Pandemie hat dem Projekt zusätzliche Dringlichkeit verliehen. Als die Museen für viele Monate geschlossen waren und im Sommer 2020 nur unter Restriktionen wieder öffnen konnten, hatten digitale Angebote bereits eine größere Bedeutung gewonnen, um den Kontakt mit dem Publikum zu halten. Zunächst dominierten dabei aber stark nach außen gerichtete Formate, die auf das Senden und Präsentieren von Inhalten ausgerichtet waren und wenig Raum für Interaktion oder sogar eigene Inhalte boten. Vor diesem Hintergrund bot die App nicht nur interessante Möglichkeiten zur selbstbestimmten Auseinandersetzung mit den musealen Inhalten, sondern konnte zugleich als *Rapid Response* auf die aktuelle Lage dienen: Da Nutzer*innen das Museum nur noch vereinzelt besuchen konnten und weitergehender Austausch vor Ort nicht möglich war, bot die App die Möglichkeit, das eigene Museumserlebnis mit nahestehenden Menschen zu teilen.

Funktionalität und Name

Dein Geschenk ist eine mit dem *React*-Framework umgesetzte *Progressive Web App*. Für die Nutzung muss sie also nicht aus App-Stores heruntergeladen werden, mit mobilem Netz oder Zugang zum WLAN des Museums kann man sie direkt auf dem eigenen Smartphone nutzen (*bring your own device*). Kernidee von *Dein Geschenk* ist, dass Nutzer*innen ihre Museumserfahrung zu einem Geschenk machen können, indem sie Objekte aus den Ausstellungen auswählen, fotografieren und dazu individuelle Sprachnachrichten aufnehmen. Die App fasst diese Auswahl zu einem Geschenkpaket zusammen, das per Link als SMS, *Whatsapp*-Nachricht oder Email an Freund*innen, Verwandte oder beliebig denkbare Adressat*innen verschickt werden kann. Die Nutzung der App ist an keine Begrenzungen gebunden und kann an sich auch für andere Kontexte wie das Teilen eines Urlaubserlebnisses oder als Einladung zu einer Party verwendet werden.

Dein Geschenk liegt das Prinzip von Mixtapes und Playlists zugrunde, nur treten an die Stelle von Songs die Objekte des Museums. Was die Auswahl jeweils zusammenhält und wie die Inhalte gestaltet werden, entscheiden allein die Nutzer*innen. So kann die Auswahl aus den eigenen Lieblingsobjekten bestehen, an bestimmten Farben oder Formen ansetzen, witzige oder pädagogische Beobachtungen aufgreifen und größere Themen-

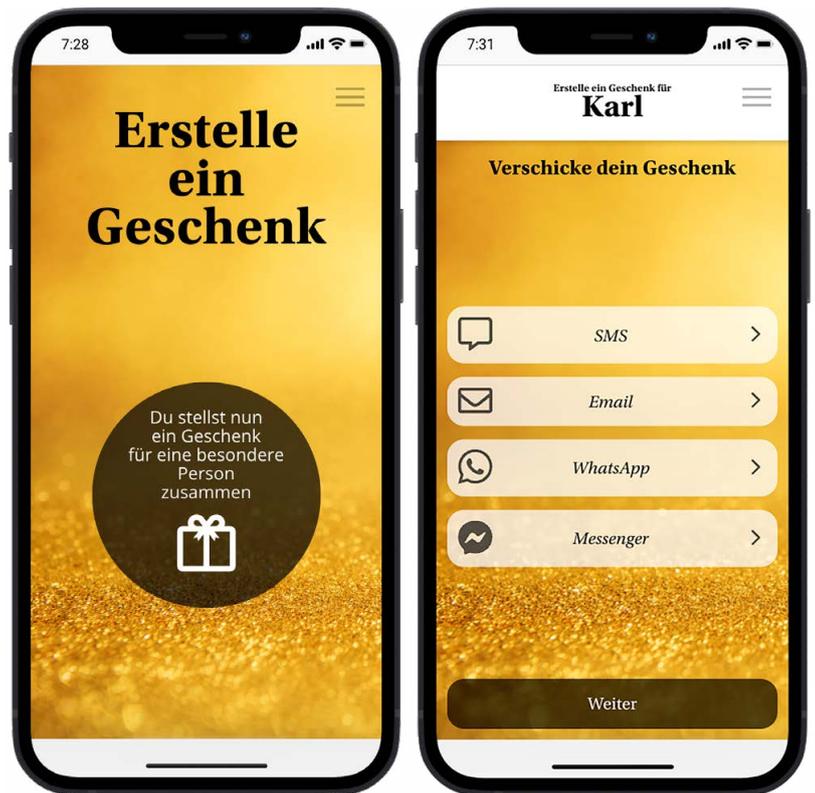


komplexe wie die Pandemie oder persönliche Erinnerungen ins Zentrum stellen. Die Zusammenstellung ist frei skalierbar, im Mittelpunkt kann ein einzelnes Objekt wie eine griechische Vase oder eine Sammlung von drei Objekten etwa aus unterschiedlichen Epochen stehen. Da die Nutzer*innen zu jedem fotografierten und kommentierten Objekt einen Hinweis zu seiner Auffindung im Museum geben, können die Funktionalitäten auch für spielerische Ansätze wie kleine Schatzsuchen und Schnitzeljagden genutzt werden – durch das offene Framework der App sind der Kreativität der Nutzer*innen keine Grenzen gesetzt.

Wie gesagt ist die englische Fassung der App vom britischen Künstlerkollektiv *Blast Theory* entwickelt worden. Als Teil eines größeren EU-Projekts steht sie seither als *Open Source* zur freien Nachnutzung zur Verfügung (MIT-Lizenz). Da der englischsprachige Museumsdiskurs zum Teil sehr anders ausgerichtet ist als der deutsche und dort die persönliche Ansprache von Besucher*innen eine wichtigere Rolle spielt, sollte der deutsche Name *Dein Geschenk* den persönlichen Zugang bewusst unterstreichen. Aber nicht nur die App kann sehr leicht implementiert und an unterschiedlichen Zielsetzungen ausgerichtet, auch der Titel kann entsprechend angepasst werden. Im Meeresmuseum von Stralsund etwa läuft eine Nachnutzung unter dem Titel *Die Flaschenpost*. Möchte man die Pandemie oder andere aktuelle Ereignisse anhand von Objekten und persönlichen Geschichten der Nutzer*innen reflektieren, sind auch Titel wie *Deine Geschichte* leicht denk- und umsetzbar – auch bei diesen alternativen Ausrichtungen unterliegt die App keinen Restriktionen.

Umsetzung

In der Umsetzung war eine der Herausforderungen die Übertragung der englischen Inhalte ins Deutsche. Ein wichtiger Bestandteil von *Dein Geschenk* sind gesprochene Anleitungen, um die Nutzer*innen durch die App zu führen. Es zeigte sich schnell, dass der intime Ton, der im englischen Original eine stimmungsvolle



Nutzer*innen können eigene Geschenke erstellen und versenden

Wirkung entfaltet, im Deutschen eher deplatziert und esoterisch wirkt. Mit Blick auf die Erwartungen des deutschen Museumspublikums mussten die Texte nicht nur übersetzt, sondern teils ganz neu geschrieben werden. Als Methode hat sich ein iterativer Übersetzungsprozess bewährt. Auf eine grobe Erstübersetzung folgte ein mehrtägiges *Bootcamp*, in dem das Team die Texte so lange überarbeitet hat, bis die App einen eigenen und authentisch deutschen Duktus hatte. Mit dem Einsprechen der Texte ergab sich schließlich von alleine eine letzte Korrekturschleife, da die gesprochene Sprache noch einmal eigene Anforderungen mit sich bringt.

Die Implementierung der App machte auch Anpassungen am Code nötig. Die in der englischen Fassung vorgesehene Speicherung von Geschenken in den Cloud-Services von Amazon (AWS) musste aus Datenschutzgründen umgebaut werden. Nach Rücksprache mit den Programmierern von *Blast Theory* wurde dafür die Anwendung *MinIO* in die App integriert und somit eine sichere Speicherung aller Daten von Nutzer*innen auf den Servern des Badischen Landesmuseums möglich. Für die Anpassungen und Weiterentwicklungen des Codes konnte Tim Weiland gewonnen werden, der bereits als einer der Mitorganisatoren am ersten *hackathon x* mitgewirkt hatte. Die grafischen Anpassungen an das *Corporate Design* des Museums wurden in Zusammenarbeit mit Danica Schlosser realisiert. Das Einsprechen der deutschen Audios übernahm Leilah Meier, die ihre Erfahrungen als Sprecherin des Podcasts *Kaffee mit Kolleg*innen* einbrachte. Durch die Kooperation mit Partner*innen aus anderen Projekten konnte *Dein Geschenk* ohne Beauftragung einer Agentur und mit einem sehr geringen vierstelligen Budget umgesetzt werden.

Für die Publikation musste schließlich ein Geschenk des Museums erstellt werden. Die App ist bewusst so angelegt, dass Nutzer*innen im Erstkontakt immer ein Geschenk erhalten. Dieses Startgeschenk wurde vom Direktor des Landesmuseums Eckart Köhne zusammengestellt. Er hat dafür drei



In der Ausbaustufe können auch öffentliche Geschenke erstellt und geteilt werden

seiner Lieblingsobjekte aus der Sammlung antiker Vasen ausgewählt und erzählt in knapp zweiminütigen Sprachnachrichten, warum ihn diese besonders faszinieren. Dieses Startgeschenk hat nicht nur die Funktion, dass man als Nutzer*in der App immer ein Geschenk vorfindet. Es dient auch dazu, den persönlichen Ton zu setzen und etwaige Schwellenängste abzubauen. Selbst der Direktor tritt nicht als Museumsexperte auf, sondern spricht über seine persönlichen Gedanken zu seinen Lieblingsobjekten. Nutzer*innen soll so die Sorge genommen werden, sie könnten über zu wenig Expertise für die Erstellung eines Geschenks verfügen oder dürften nicht über ihre persönlichen Eindrücke sprechen.

Ausbau

Schon in den ersten Gesprächen mit dem Beirat der Bürger*innen kam die Idee eines Geschenkeladens auf, um Geschenke auch öffentlich zu teilen. In einer zweiten Ausbaustufe ist die App daher um einen Strang erweitert worden: Die Nutzer*innen können nun entscheiden, ob sie ein persönliches Geschenk an nahestehende Menschen oder ein öffentliches Geschenk für alle Nutzer*innen des Museums erstellen möchten. Während die persönlichen Geschenke direkt an ihre Adressat*innen versendet werden, können die öffentlichen Geschenke im Geschenkeladen offen zugänglich gemacht werden. Künftige Nutzer*innen der App erhalten daher nicht mehr nur das Startgeschenk des Museums, sondern können aus einer Vielzahl an unterschiedlichen Geschenken auswählen. Durch das Nebeneinander von Geschenken von Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen des Museums gewinnt *Dein Geschenk* eine neue Qualität als partizipativer Medien- oder Museumsguide – tatsächlich wurde in dieser Richtung auch schon über eine Umbenennung in *Deine Museumstour* nachgedacht.

Die Umsetzung der Ausbaustufe konnte ebenfalls schnell realisiert werden. Zunächst wurde die interne Struktur der App dupliziert, um neben dem vorhandenen Strang zu persönlichen Geschenken einen weiteren für öffentliche anzulegen. Die Grundmechaniken des Erstellens von Geschenken bleiben unverändert, in beiden Strängen können nach wie vor drei Objekte ausgewählt, Sprachnachrichten aufgenommen und Hinweise verfasst werden. Der Geschenkeladen selbst ist als eigene Website umgesetzt worden, was den Vorteil hat, dass er nicht nur in der App genutzt, sondern auch auf der Website des Landesmuseums aufgerufen werden kann. Für die Präsentation der öffentlichen Geschenke musste auch eine neue Vorschau entwickelt werden. Angezeigt werden sie im Geschenkeladen jeweils mit Titel, Autor*in und den Bildern der besprochenen Objekte und können wie in einem Feed nach den Kategorien *Museum*, *User* und *Aktuell* gefiltert werden.

Mit der Umsetzung des Geschenkeladens wurde schließlich ein einfaches Backend notwendig, um öffentliche Geschenke redaktionell zu bearbeiten. Dort können öffentliche Geschenke ebenfalls nach den Kategorien *Museum*, *User* und *Aktuell* gefiltert und im Fall von unzulässigen Inhalten gelöscht werden. Das Backend ermöglicht zudem das eigenständige Anpassen der App durch Mitarbeiter*innen des Museums; Texte, Audiodateien und Bedienelemente können nun auch ohne Programmierkenntnisse verändert und ausgetauscht werden. Schließlich bietet das Backend eine einfache Übersicht über die Anzahl der erstellten Geschenke und enthält Schnittstellen für die Implementierung komplexerer Trackingtools. Wie bei der Erstimplementierung wurde auch bei der Ausbaustufe auf die Beauftragung einer Agentur verzichtet und sehr kostengünstig direkt mit dem Karlsruher Entwicklerstudio *ROCK5* zusammengearbeitet.

Perspektiven

Dein Geschenk bietet eine Vielzahl an weiterführenden Perspektiven. Die App hat nicht nur durch den Ausbruch der Pandemie an

Dringlichkeit gewonnen, sondern kann auch sonst als *Rapid Response* auf aktuelle Entwicklungen genutzt werden. Mit der Ausbaustufe des öffentlichen Geschenkeladens lassen sich jederzeit Themen setzen und gemeinsam durch das Museum und seine Nutzer*innen bespielen. So ist der Einsatz für andere relevante Gegenwartsthemen wie Nachhaltigkeit oder die Entwicklung demokratischer Gesellschaften leicht denkbar. Im Sinne der schnellen Anwendung muss man den Blick keineswegs nur auf politische oder problematische Entwicklungen richten, man kann auch an besonderen Anlässen wie Halloween, Weihnachten oder einer Sonderausstellung ansetzen oder an die Begleitung von Jubiläen und Kulturfesten in Tourismus und Stadtmarketing denken.

Dein Geschenk ist in der Weiterentwicklung noch lange nicht ausgeschöpft. Im Zusammenspiel von Geschenken und Geschenkeladen lassen sich auch Anwendungen denken, die sich an klassische Medien- oder Museums-guides annähern und einen persönlich steuerbaren Zugang zum Museum bieten. Nicht zuletzt in dieser Richtung wäre eine der nächstliegenden Ausbaustufen die Implementierung eines dezidierten Education-Formats, für das ohne Anspruch auf personalisierte Führungen eine größere Anzahl von Objekten und Inhalten zusammengestellt werden kann. Das Museum könnte so umfangreichere Touren zu bestimmten Themen anbieten und für Vermittlungsformate mit entsprechenden Aufgaben verbinden. Und zugleich könnte man diese Funktionalitäten auch Lehrkräften aller Schultypen und Qualifikationsstufen anbieten, die ihren Schüler*innen nach den eigenen Bedarfen des Unterrichts gestaltete Zugänge zum Museum bieten möchten.

Dein Geschenk kann schließlich dazu beitragen, das Museum in der Kultur der Digitalität zu platzieren. Wie gesagt lässt sich die Neudefinition von Besucher*innen als aktive Nutzer*innen glaubwürdig nur umsetzen, wenn es Räume und Möglichkeiten für das Einbringen von *User Generated Content* gibt. Indem das Museum und die Nutzer*innen gemeinsam zu Themen bei-



Geschenke im Museum erstellen

tragen und ihre Inhalte im Geschenkeladen zur Verfügung stellen, entsteht die viel beschworene Augenhöhe von ganz allein. Denkt man an die fundamentalen Veränderungen aller Kommunikationsformen, die durch die Kultur des Chats und die sozialen Medien in Text, Bild, Video und Audio oder in ganz spezifischen Kombinationen dieser Medientypen etabliert worden sind, bietet *Dein Geschenk* mit seiner Kombination aus Bild und Audio tatsächlich ein Format, das spezifisch auf das Museumserlebnis zugeschnitten ist – mit einer ganz eigenen und auch in anderen Kontexten leicht anwendbaren Signatur.

Johannes Bernhardt und Christiane Lindner

Weiterführende Hinweise

Blast Theory Projektseite

blasttheory.co.uk/projects/gift

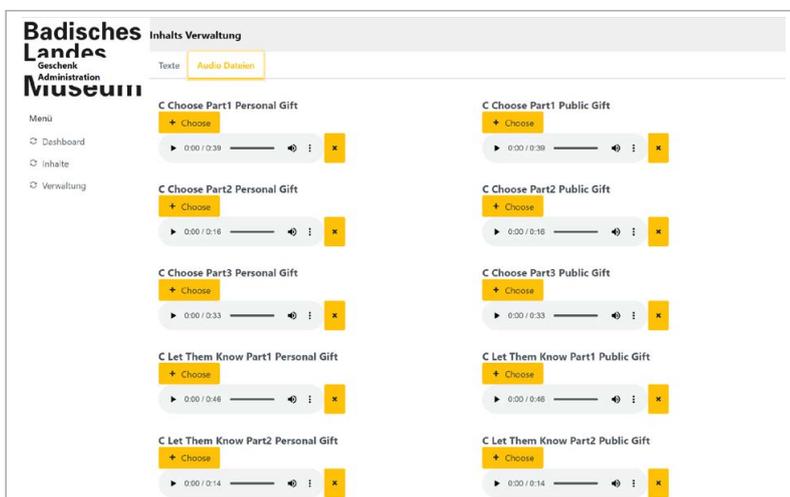
Französischer Bericht

www.club-innovation-culture.fr/

2-nouvelles-appli-mobiles-musee-baden

Zugang zum Code

github.com/Badisches-Landesmuseum/deingeschenk



Im Backend können alle Text-, Sprach- und Bilddateien konfiguriert werden

14:49
Objekte

MOB



Ich liege den ganzen Tag so elegant herum

UM ENDECKEL 14M WEG



OBJEKTE

CHAT

ENTDECKEN

SAMMLUNG

INFO

Ping!

Die Museumsapp

Ping! Die Museumsapp setzt am Bedarf der Bürgerschaft an, museale Objekte zum Sprechen zu bringen und emotional erlebbar zu machen. Komplementär zu *Dein Geschenk* bietet die App einen inhaltsbasierten Zugang zu den Sammlungen und viel Potenzial für partizipative Zusammenarbeit mit den Nutzer*innen.

— In den Workshops mit dem Beirat der Bürger*innen ist eine Vielzahl an Konzepten entwickelt worden, die auf neue Zugänge zu den musealen Inhalten zielen. Oftmals sind dabei bereits vorhandene oder sehr erfolgreiche Digitalkonzepte herangezogen worden, um diese aufs Museum anzulegen und neue Ansatzpunkte zu gewinnen. Nach wie vor beliebt sind in dieser Richtung *Pokémon Go* oder Spiele aus dem Nintendo-Kosmos. Bei genauerer Betrachtung unterliegt solchen Adaptionen zumeist der grundsätzlichere Bedarf, museale Erfahrungen zu überwinden, die sich in der stillen Andacht von Objekten erschöpfen. Schon in den ersten Sitzungen des Beirats der Bürger*innen war daher von einem an *Facebook* orientierten *Exhibitbook* die Rede, in dem Objekte mit eigenen Profilen und Hintergrundgeschichten vertreten sein sollten – und anfangs eher im Scherz kam dann immer wieder die Idee von einem *Tinder* für Objekte auf.

Die Idee hat ein gewisses Eigenleben entwickelt. Vor allem während des ersten *Museum-Camps* wurde die Frage nach emotionalen

Zugängen zu den musealen Sammlungen zu einem der zentralen Schwerpunkte der Diskussion. Konkret wurde darüber diskutiert, wie man das emotionale Erlebnis in der Auseinandersetzung mit einzelnen Objekten einfangen und für den Aufbau richtiger Beziehungen nutzen kann. Ein Beispiel war in diesem Zusammenhang eine griechische Vase, die durch ihre digitale Inszenierung direkt auf Besucher*innen reagiert und sich etwa darüber beschwert, dass man sie länger nicht mehr besucht hat. Die Vernetzung von Objekten in einem *Exhibitbook*, der Zugang über *Tinder* und die emotionale Inszenierung von Objekten führen tatsächlich weit aus den Fahrwassern üblicher Museumspraxis hinaus. Sie finden eher einen Widerhall in aktuellen Wissenschaftsdebatten rund um den *Emotional Turn* und den *New Materialism*, die das Emotionale als ernst zu nehmendes Agens rehabilitiert und die *Agency* von Objekten in menschlichen Lebenswelten profiliert haben. Am Ende der ersten Förderphase der *Creative Collections* lag das Innovationspotenzial dieser Gedankenlinie offen zu Tage.

Gefördert durch



Gefördert durch

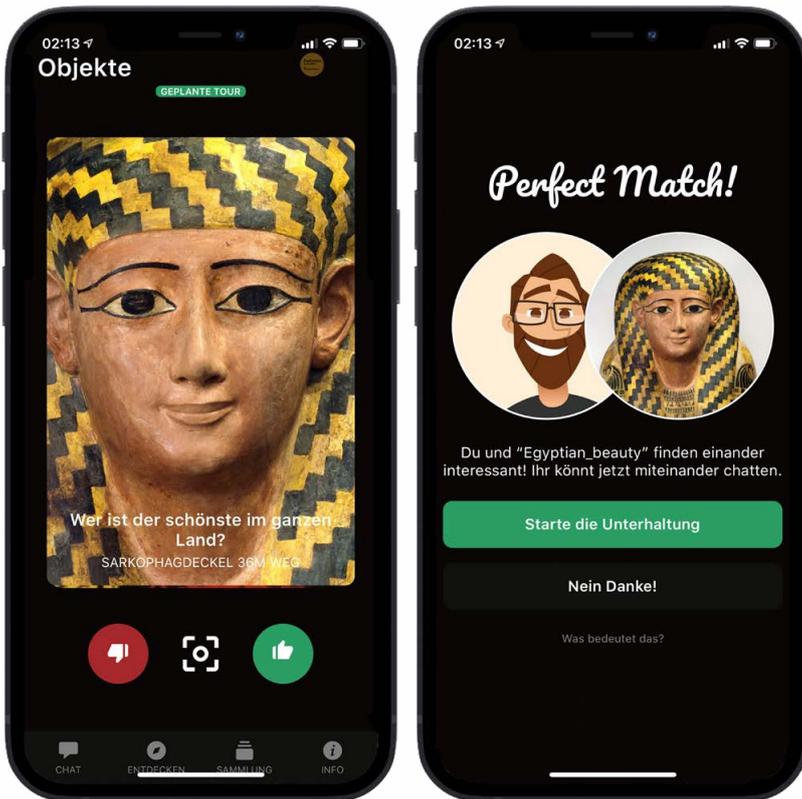


Kooperationspartner



In Zusammenarbeit mit





In *Ping!* können Nutzer*innen mit passenden Museumsobjekten ins Gespräch kommen

Den letzten Ausschlag gibt manchmal ein Quäntchen Glück. Im von der Stiftung Preußischer Kulturbesitz koordinierten und von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages geförderten Verbund *museum4punkt0* war vom Humboldt-Forum und vom gamelab.berlin unter ganz anderen Bedingungen die prototypische App *Mein Objekt* entwickelt worden. Auf der Jahrestagung des Deutschen Museumsbundes in Dresden 2019 wurde diese App in der Sektion der kulturhistorischen Museen vorgestellt. Vor dem Hintergrund der partizipativen Prozesse in Karlsruhe war umgehend klar, dass in diesem Prototypen viele der konzeptionellen Überlegungen bereits umgesetzt worden waren. Nach ersten Workshops mit dem gamelab.berlin lag es daher nahe, eine Kooperation mit dem Humboldt-Forum und *museum4punkt0* anzustoßen, um die App konsequent auszuentwickeln und in Karlsruhe an den Start zu bringen. Der Pandemie zum Trotz kam die Kooperation 2020 zustande, so dass im Sommer desselben Jahres erste Workshops zur Produktion von Inhalten beginnen konnten.

Funktionalität und Name

Ping! Die *Museumsapp* ist funktional auf die spielerische Vermittlung musealer Inhalte angelegt. Den eigentlichen Kern bildet das Chatten mit Objekten, also die Möglichkeit, mit diesen in direkten Kontakt zu treten und wie mit Menschen Unterhaltungen zu führen. Als Einstieg nutzt die App die bekannte *Tinder*-Mechanik, mit der die Nutzer*innen durch Bilder und kurze Beschreibungen von Objekten *swipen* können. Erst wenn das Profil der Nutzer*innen zu einem interessanten Objekt passt, kommt es zu einem *Match* und der Dialog kann beginnen. Ist man sich nach dem ersten Kennenlernen immer noch sympathisch, lädt das Objekt zu einem Treffen im Museum ein. So wird aus einem stummen Objekt in der Vitrine ein*

interessante*r Gesprächspartner*in mit individueller Persönlichkeit, Stimmung und Interessen. Unterschiedliche Arten von Informationen, Objektgeschichten und Ausstellungskontexten werden in die Unterhaltung eingebettet, die durch verschiedene Antwortmöglichkeiten von den Nutzer*innen individuell gesteuert wird und zu der sie sich verhalten können.

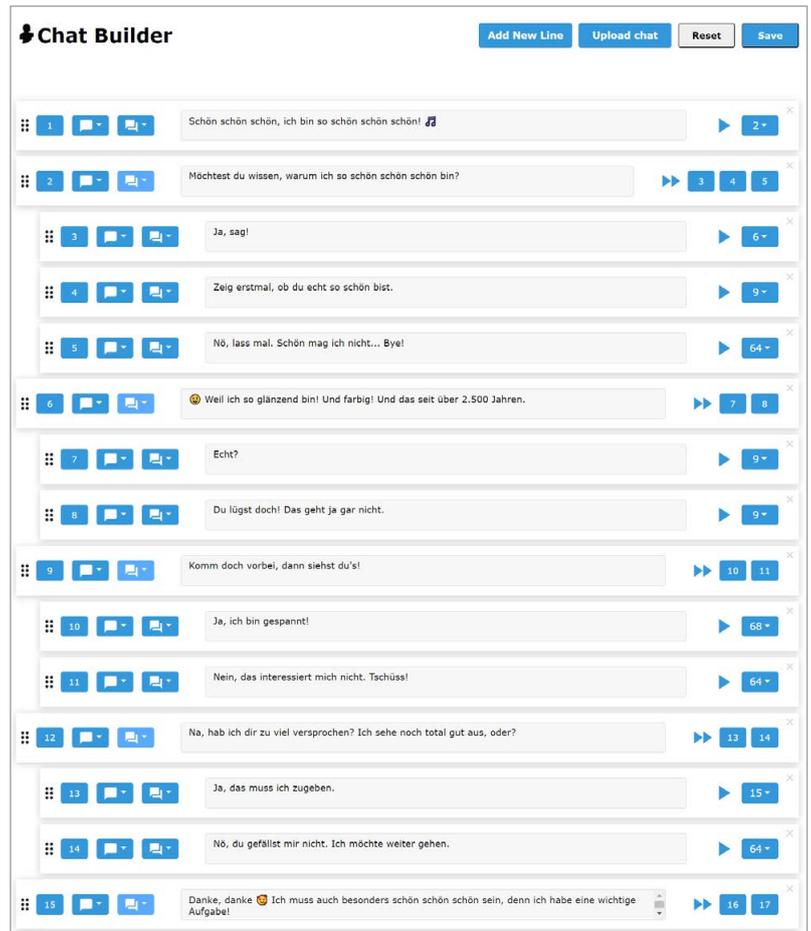
Die App bietet mehrere Zugangsmöglichkeiten. So kann man sie bereits zu Hause laden, dort mit dem *Matchen* von interessanten Objekten beginnen und eine Tour für den nächsten Museumsbesuch planen. Befindet man sich bereits im Museum, kann man auf eine Entdeckungstour mit allen Objekten gehen, für die Dialoge zur Verfügung stehen. Schließlich bieten bereits angelegte Touren thematische Zugänge *Zum Nachdenken*, *Spaß haben* oder *Vertiefen* von Sammlungsbereichen wie der Antike, aber auch aktuelle Themen wie *#metoo* oder *Covid-19* sind im Angebot. Um Motivation und Interesse langfristig aufrecht zu halten, werden Mechaniken des Gamedesigns genutzt: Zum einen *matchen* nicht alle Objekte, was die Neugier weckt und ein Gefühl der Bedeutsamkeit der eignen Wahl kreiert. Zum anderen haben sämtliche Entscheidungen in der App Konsequenzen, da jede Antwort den Verlauf des Dialogs individuell bestimmt und einmal durchgespielte Chats nicht wiederholt werden können; verhält man sich unhöflich, kann ein Objekt den Dialog sogar abbrechen. Wird eine Unterhaltung schließlich zu Ende geführt, fragt das Objekt, ob man es fotografieren und in die eigene Sammlung aufnehmen möchte. Sammelt man drei Objekte der gleichen Kategorie, steigt man ein Level auf und schaltet zusätzliche Objekte frei – die Strukturierung nach Levels soll die Nutzer*innen herausfordern und die Neugierde auf neue Dialogmöglichkeiten wachhalten.

Angesichts aktueller Debatten zum kolonialen Erbe in Museen konnte es beim Arbeitstitel *Mein Objekt* nicht bleiben. In Brainstormings mit den Kolleg*innen in Berlin hatte sich dann immer wieder gezeigt, dass das Ansetzen an den Mechaniken des *Tinders*, *Chattens* und *Matchens* zu eher oberflächlichen und sperrigen Namensgebungen führt. Tatsächlich

besteht das eigentliche Erlebnis der App darin, sich aktiv zu den Dingen zu verhalten. Der im Englischen verbreitete Begriff des *Engagements* kam dafür letztlich nicht in Frage, so dass sich schnell eine Tendenz zu einem Kunstbegriff ausbildete. *Ping!* erwies sich in dieser Hinsicht als ideale Synthese: Zum einen ist der Name prägnant, lautmalerisch und spielerisch; zum anderen weckt er Assoziationen an die Vernetzung von Computern und verbreitete Redewendungen in Chats wie das *Anpingen*; und schließlich funktioniert der Name im Deutschen und Englischen, ist unverbraucht und hat eine auffordernde Qualität.

Umsetzung

Ping! Die Museumsapp ist in enger Zusammenarbeit mit dem gamelab.berlin umgesetzt worden. In einem zweitägigen Workshop im Juli 2020 wurde das hausinterne Projektteam



Mit dem *Chatbuilder* können Dialoge einfach geschrieben und strukturiert werden



Chat mit einem Objekt

zunächst in sämtliche Funktionsweisen der App, den eigens dafür entwickelten *Chatbuilder* zum Schreiben der Dialoge sowie die Bedienung des Backends eingeführt. Am Anfang der Erstellung von Objektdialogen steht die Entwicklung einer sogenannten Persona, also des in den Dialogen zum Ausdruck kommenden Charakters des Objekts. Ausgangspunkte für die Entwicklung einer solchen Persona können das Alter, Bedürfnisse, Kenntnisse, Befürchtungen und Sehnsüchte der Objekte sein, die anhand eines Objektfotos imaginiert werden; auch grundsätzliche Entscheidungen zum Sprachstil und zur Zielgruppe helfen bei der individuellen Profilierung. Die Persona bildet dann die Grundlage für das eigentliche Schreiben der Dialoge. Für die lebendige und spannende Gestaltung stehen Autor*innen eine Reihe von dramaturgischen Möglichkeiten wie ein hoher Einstieg, die Fokussierung auf ein Thema oder einen Konflikt sowie konkrete Aufforderungen zum Handeln zur Verfügung.

An der konkreten Umsetzung der Dialoge haben rund 20 Kolleg*innen aus allen Referaten mitgewirkt. Nachdem ein möglichst weites Spektrum an Objekten aus allen Abteilungen des Museums ausgewählt worden war, sind den Autor*innen grundlegende Sachinformationen zur Verfügung gestellt worden, wobei sich ein Objektfoto, Informationen aus der Museumsdatenbank sowie ein dreiminütiges Interview mit Kurator*innen oder Restaurator*innen zu interessanten Hintergründen besonders bewährt haben. Um die Autor*innen beim Schreiben zu unterstützen, fanden über mehrere Monate hinweg wöchentliche Schreibcamps statt, die vom Projektteam redaktionell und technisch begleitet wurden und dem Austausch von Ideen und Feedback dienten; bis zum Abschluss der Dialoge waren in der Regel

drei Feedback- und Redaktionsschleifen notwendig, wobei die Dialoge besonders vom Austausch der Autor*innen während der Schreibcamps profitiert haben. Durch die breite Beteiligung an den Schreibprozessen war von Anfang an intendiert, eine möglichst große Diversität und Vielstimmigkeit in den Inhalten zu erreichen. Tatsächlich öffnet sich im Beziehungsdreieck von Autor*in, Persona des Objekts und vorgestellten Rezipient*innen des Dialogs ein Raum schier unerschöpflicher Möglichkeiten zur Gestaltung von Inhalten und Geschichten, die von lustig über tiefsinnig bis hin zur Verhandlung ernster Inhalte reichen und zu denen sich die Nutzer*innen aktiv verhalten können.

Begleitend zur Produktion der Inhalte wurde die App ausentwickelt und optimiert. Das galt in der Anfangsphase vor allem für den noch unfertigen Prototypen des *Chatbuilders*, der nun in einer leicht zu bedienenden Form vorliegt und das oft vielschichtige Schreiben der Dialoge sowohl inhaltlich als auch technisch vereinfacht. Auch die Voraussetzungen für die Nutzung und Kartierung in einem großen Museum mit mehreren Stockwerken wurden implementiert. Vor allem aber ist in rund 70 Iterationen und durch die Integration von neuen Features die Nutzbarkeit der App signifikant verbessert worden. Damit konnte *Ping! Die Museumsapp* bis zum Frühling 2021 zur Produktreife gebracht werden und steht nun *Open Source* allen Interessierten voll nachnutzbar zur Verfügung.

Die Dialoge der Bürger*innen

Ping! Die Museumsapp eignet sich nicht nur für die oft vernachlässigte Partizipation nach innen, die Adaption der App zielte von Anfang an auch darauf ab, interessierte Bürger*innen am Schreiben der Objektdialoge zu beteiligen. Nach der Optimierung der Funktionalitäten und der grundlegenden Implementierung der App hat das Projektteam daher den Beirat der Bürger*innen eingeladen, sich mit eigenen Beiträgen in die Umsetzung einzubringen. Da der Beirat von Beginn an über den Projektfortschritt informiert worden war, haben sich nach einer Informationsveranstaltung 17 Autor*innen zum Schreiben eigener Dialoge angemeldet. Ursprünglich als Präsenzformat geplant, musste der partizipative Schreibprozess im Winter 2020/21 pandemiebedingt rein digital stattfinden und ist auf Zoom durchgeführt worden.

Grundsätzlich folgten die Schreibworkshops mit den Bürger*innen denselben Mustern wie die internen Sessions. Auch den Bürger*innen wurden Objektdossiers mit Fotos, Informationen aus der Museumsdatenbank und einem dreiminütigen Interview mit Kurator*innen oder Restaurator*innen zur Verfügung gestellt; dabei konnte frei aus einer breiten Vorauswahl an Objekten aus dem gesamten Museum ausgewählt oder ein eigenes Lieblingsobjekt vorgeschlagen werden. Da die Schreibworkshops auf den Erfahrungswerten der internen Prozesse aufbauen konnten und an die digitale Durchführung in Zoom angepasst werden mussten, hat das Projektteam ein kompakteres Format für dreistündige Sessions entwickelt. Wurden in den Workshops zunächst eine Persona des Objekts und die Anfänge des Dialogs

entworfen, standen den Bürger*innen im Anschluss an mehreren Samstagen vierstündige Schreibcamps offen, um sich über die eigenen Ideen auszutauschen oder gemeinsam zu schreiben. Um die Autor*innen optimal zu unterstützen und die Schreibprozesse zum Erfolg zu führen, wurden die Dialoge redaktionell durch das Projektteam und das *gamelab.berlin* betreut; dabei bestand auch jederzeit die Möglichkeit, Dialoge abzugeben und vom Redaktionsteam fertig schreiben zu lassen.

Trotz der pandemiebedingt widrigen Bedingungen war der Schreibprozess ein großer Erfolg. Im Sommer 2021 ist die App mit 17 Objektdialogen von Bürger*innen an den Start gegangen, die durchweg zu den kreativsten Beiträgen zählen und in der Nutzung als VIP-Objekte ausgezeichnet sind. Seither ist das Format partizipativer Schreibworkshops in mehreren Lehrveranstaltungen mit Studierenden weiter verfeinert und optimiert worden – mit internationalen Studierenden der Karlsruhochschule wurde versuchsweise das *Museum beim Markt* als erste Außenstelle mit Dialogen in englischer Sprache erschlossen. In den vielen Iterationen der Workshops hat sich immer wieder gezeigt, dass tatsächlich schon eine kurze Einführung in die Methodik des Dialogeschreibens ausreichend ist, um partizipativ Inhalte zu erstellen und eine enorme Kreativität freizusetzen. Wenn entsprechende Kapazitäten vorhanden sind, wäre es daher gut vorstellbar, künftig regelmäßige Workshops für alle Interessierten anzubieten und die Inhalte fortlaufend weiterzuentwickeln.

Perspektiven

Ping! Die Museumsapp bietet auch sonst eine Vielzahl an weiterführenden Perspektiven. So kann man mit der App deutlich schneller auf aktuelle Entwicklungen reagieren als mit klassischen Museumsformaten. Wie gesagt bietet bereits die publizierte Fassung Touren zu Themen wie *#metoo* oder *Covid-19* an. Diesen Ansatz kann man systematisch weiterentwickeln, in kürzester Zeit zu relevant werdenden Themen wie der Klimakrise eine Auswahl



Der erste Dialogworkshop mit dem gamelab.berlin

an interessanten Objekten zusammenstellen, diese mit Kolleg*innen und Bürger*innen auf die aktuelle Situation hin neu befragen und somit einen genuin von den Sammlungen her gedachten Beitrag zu Gegenwartsdebatten leisten. Man kann die App natürlich auch in langfristig geplante Ausstellungsprojekte einbinden, einzelne Highlightobjekte zum Sprechen bringen oder bewusst multiperspektivische Lesarten von Ausstellungsinhalten ermöglichen. Im Badischen Landesmuseum wird dieser Ansatz erstmals im Rahmen des großen Ausstellungsprojekts *Göttinnen des Jugendstils* erprobt.

Ping! Die Museumsapp kann auch zur Vernetzung von Museen beitragen. Schon im Prototyp der App war die Möglichkeit zum Nebeneinander einer Vielzahl von Museen angelegt; im Badischen Landesmuseum wird diese Funktionalität etwa für die bereits erwähnte Einbindung von Außenstellen wie das *Museum beim Markt* genutzt. Weitergehend wäre auch denkbar, Museen in Karlsruhe oder sogar deutschlandweit miteinander zu vernetzen, so dass Nutzer*innen die App in vielen unterschiedlichen Kontexten verwenden und längerfristig in einen Dialog mit griechischen Vasen, Gemälden von Monet oder Dinosaurierskeletten treten können. Alternativ kann man die Vernetzung aber auch vom einzelnen Museum her denken, wenn man etwa auf die Erschließung des musealen Außenraums zielt und Dialoge zu Denkmälern oder markanten Etappen auf dem Weg ins Museum miteinbezieht. Dabei ist es nicht notwendig, sich auf kulturelle Anlaufpunkte zu beschränken, man kann auch Geschäfte oder Restaurants im Stadtraum einbinden und so etwa mit einer Speisekarte zum Mittagsangebot oder einer Schaufensterpuppe ins Gespräch kommen – es gibt tatsächlich wenig Grenzen, das Museum neu als *Hub* oder Knotenpunkt in größeren Netzwerken zu denken.

Ping! Die Museumsapp kann schließlich auch ein Motor für Transformation sein. Ganz ohne die übliche Rede über den notwendigen Wandel von Arbeitskulturen führt die Implementierung der App bereits innerhalb des Museums zu einer anderen Haltung: Das Schreiben der Dialoge ist per se auf Kollaboration und Augenhöhe angelegt, erfordert nutzer*innenzentriertes Denken und holt die musealen Objekte buchstäblich vom Sockel fehlgeleiteter Neutralitätsvorstellungen. Und dieser Impetus verschärft sich noch

durch die Einbindung der Bürger*innen, die ihre eigenen Inhalte und Sichtweisen in die Dialoge einbringen und somit im Sinne echter Partizipation zu Mitgestalter*innen des Museums werden. Wenn eingangs davon die Rede war, dass die App sinnvoll vor dem Hintergrund aktueller Debatten um den *Emotional Turn* und des *New Materialism* gesehen werden kann, gilt dies in einer weiterführenden Perspektive natürlich auch für das *Internet of Things* und zunehmend smarter werdender Lebenswelten. Auch wenn es momentan noch Zukunftsmusik sein mag, sind ein *Exhibitbook* für Objekte und Nutzer*innen oder Verbindungen mit künstlich-intelligenten *Chatbots* leicht denkbar – der Ansatz der sprechenden und personalisierten Objekte bietet für die weiterlaufende Transformation in jedem Fall eine Vielzahl an Ansatzpunkten.

Johannes Bernhardt, Silke Hockmann,
Christiane Lindner

Weiterführende Hinweise

Zum Launch

museum4punkt0.de/es-geht-los-wir-stellen-mit-den-machern-ping-die-museumsapp-vor

Englischer Bericht

jingculturecommerce.com/baden-state-museum-ping-mobile-app

Zugang zum Code

github.com/museum4punkt0/Ping-Die-Museumsapp

```
getElementById(div).innerHTML = errEmail;
```

```
inputs[i].indexOf("@");
```

```
inputs[i].lastIndexOf(".");
```

```
|| dotpos < atpos + 2 || dotpos > inputs[i].length;
```

```
getElementById('errEmail').innerHTML = errEmail;
```

```
getElementById(div).innerHTML = "OK";
```

```
inputs[i].lastIndexOf(".");
```

```
|| dotpos < atpos + 2 || dotpos > inputs[i].length;
```

```
getElementById('errEmail').innerHTML = errEmail;
```

```
getElementById(div).innerHTML = "OK";
```

```
i == 5)
```

Odyquest

Das meist nachgefragte Thema aller partizipativen Veranstaltungen waren Schnitzeljagden, Schatzsuchen und Escape Games im Museum. Diese Thematik ist in der Entwicklung von Konzepten immer wieder aufgegriffen worden – während des ersten *hackathon x* hat ein Entwickler-Team an diesem Punkt angesetzt und die ganz auf das Museum zugeschnittene App *Odyquest* entwickelt.

— Schnitzeljagden, Schatzsuchen und Escape Games sind bei den Nutzer*innen des Museums ein Dauerbrenner. Dies gilt sowohl für die partizipativen Veranstaltungsformate mit Bürger*innen als auch Lehrveranstaltungen mit Studierenden, in denen Digitalkonzepte entwickelt wurden. Oftmals werden diese Ansätze mit Ideen von Zeitreisen oder dem berühmten „Fahrstuhl in die Vergangenheit“ verbunden. Diese starke Tendenz hat zweifellos mit einer prononcierten Gegenbewegung zu erlebten oder vorgestellten Museumserlebnissen zu tun, die im passiven Rezipieren von Ausstellungen bestehen. Etwas allgemeiner formuliert geht es um den Bedarf, das Museumserlebnis interaktiver zu gestalten und in spannende Geschichten einzubetten. Die Nachfrage nach Schatzsuchen, Schnitzeljagden und Escape Games kann man daher in viele Richtungen weiterdenken, aber natürlich auch einfach aufgreifen und direkt damit experimentieren.

Am Badischen Landesmuseum sind bereits mehrere Escape Games erprobt worden. Zum einen haben Studierende der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe 2020 unter der Leitung von Claudia Wiepcke ein digitales Escape Game für Kinder entwickelt, das die Sammlungsausstellung *Antike Kulturen* für die Vermittlung

ökonomischer Zusammenhänge nutzt. Zum anderen war in Kooperation mit der Universität Freiburg und dem Karlsruher Institut für Technologie für 2020 geplant, einen Escape Room im *museum x* zu installieren und mit digitalen Features zu verknüpfen. Wegen des Ausbruchs der Corona-Pandemie konnte dieses Projekt allerdings nicht nach Plan durchgeführt werden. Stattdessen haben die Teams aus Studierenden der Anthropologie und Wissenschaftskommunikation einen rein digitalen Prototypen in Form einer Website entwickelt. Bei all diesen Experimenten hat sich immer wieder gezeigt, dass Escape Games ein enormes Potenzial für die Vermittlung jeder Art von Inhalt bieten, in der Umsetzung und präzisen Verzahnung mit musealen Objekten aber auch sehr anspruchsvoll sind und leistungsfähige Frameworks brauchen.

Die Entwicklung der App *Odyquest* hat genau an diesem Punkt angesetzt. Startschuss war der erste *hackathon x* im Dezember 2019, den ein Team um Johannes Bleier, Florian Goebel und Frederick Siepe nutzte, um ein erstes Konzept für eine Schnitzeljagd-App zu entwickeln. Der Prototyp war von der skizzierten Nachfrage der Nutzer*innen des Museums inspiriert, hat einen besonderen Schwerpunkt auf die

Gefördert durch



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST

Einbindung von Pepper-Robotern gelegt und konnte schon in der ersten Fassung überzeugen. Nach dem *hackathon x* ist das Team durch Alexander Becker verstärkt worden und hat im Sommer 2020 begonnen, von Grund auf ein neues Framework für Schatzsuchen, Schnitzeljagden und Escape Games zu entwickeln. Ziel war von Anfang an, dass die Schnitzeljagden von Nutzer*innen mit einer leicht zugänglichen Web-App gespielt und von Museumsmitarbeiter*innen problemlos erstellt werden können. Das Escape-Lehrprojekt mit den Universitäten Freiburg und Karlsruhe ist durch das *TRAFO-Netzwerk transferorientierter Lehre in Baden-Württemberg* gefördert worden und konnte zeitweise mit *Odyquest* verschränkt werden. Im Wesentlichen ist die App aber als honorarfreies Herzensprojekt bis 2021 zur vollen Nutzbarkeit entwickelt worden.

Funktionalität und Name

Odyquest ist eine im Angular-Framework umgesetzte *Progressive Web App*. Wie bei *Dein Geschenk* muss die App also nicht eigens aus den App-Stores geladen werden, sondern kann mit mobilem Netz oder Zugang zum WLAN des Museums auf dem eigenen Smartphone genutzt werden (*bring your own device*). Die App ist mit einem Backend verbunden, das konform zum Angular-Framework in *Typescript* geschrieben ist und für die Speicherung von Daten *MongoDB* verwendet. Die größte Herausforderung in den vielen Iterationen der Entwicklung und des Testings war die Abstimmung der einzelnen Komponenten aufeinander. Umgesetzt wurde das gesamte System auf der Grundlage von *Open Source* verfügbaren Bausteinen und Neuentwicklungen, für Nachnutzungen steht es frei zur Verfügung und kann beliebig weiterentwickelt werden.

In der vorliegenden Form bietet das System die Möglichkeit, textbasierte Schatzsuchen, Schnitzeljagden und Escape Games zu gestalten. Im *Content Management System* können Mitarbeiter*innen des Museums jederzeit ein neues Spiel anlegen, mit einem Titel, Bild und Einführungstext verknüpfen und zur Nutzung in der App hinterlegen. Für die Ausgestaltung der Spiele stehen drei Typen von Bausteinen zur Verfügung: erzählende Textblöcke zum Vorantreiben der Geschichte, Rätsel und Aufgaben mit beliebig vielen Antwortmöglichkeiten sowie Hinweise und Hilfen zu deren Lösung. Im *Content Management System* können diese Bausteine mit einem Editor verknüpft und unterschiedliche Grade an Komplexität umgesetzt werden. Die Geschichten können von geradlinigen Erzählungen mit einer Reihe von Stationen bis zum Aufbau komplexer Entscheidungsbäume mit einer Vielzahl an Varianten und Knotenpunkten reichen. Im Prinzip kann das passwortgeschützte *Content Management System* auch externen Nutzer*innen wie einer Schulklasse zugänglich gemacht werden, um eigene Spiele zu entwickeln.

Ursprünglich hatte das System den schlichten Arbeitstitel *Schnitzeljagd mit Pepper*. Da das aus App, Backend und Datenbank bestehende System durchaus komplex ist, musste die Verknüpfung mit den Pepper-Robotern aber vorerst zurückgestellt und ein prägnanterer Titel gefunden werden. In Brainstormings war unter anderem der Titel SMART im Gespräch, der auf



Das Siegerteam *Economic Escape* der PH-Kooperation

das Erlebnis des Rätsellösens anspielen sollte und sich zugleich zu Schatzsuche/Museum/Abenteuer/Rästel/Tour auflösen ließ. Letztlich hat sich aber der Vorschlag des Entwickler-teams durchgesetzt, aus den Begriffen *Odyssee* und *Quest* die Synthese *Odyquest* zu bilden. Für das voll funktionale System sind bereits mehrere Inhalte entwickelt worden, darunter eine *Monsterjagd* speziell für Kinder ab 8 Jahre, eine Suche nach dem *Fremden im Eigenen* zum Thema transkulturelle Phänomene für ein Publikum ab 16 Jahren sowie eine umfangreiche *Mysteryquest* durch alle Abteilungen des Museums. Im Folgenden werden exemplarisch zwei Spiele vorgestellt, die bereits ausführlicher getestet worden sind.

Rästelhafte Sphinx

Rästelhafte Sphinx war das erste Testkonzept für die App. Das Spiel ist als klassische Schnitzeljagd angelegt, zielt auf Kinder und Jugendliche ab 12 Jahren und soll zur direkten Auseinandersetzung mit Objekten der Antikensammlung anregen. Zu Beginn treffen die Spieler*innen auf eine verzweifelte – und bewusst niedlich gehaltene – Sphinx, die ihr Leid klagt. Nach eigener Aussage wurde sie gekidnappt und von einem Schurken in weißem Kittel eingesperrt, dem bösen *Sphinxnapper*. Um die Sphinx zu befreien, müssen die Spieler*innen in den verschiedenen Bereichen der Sammlungsausstellung *Antike Kulturen*



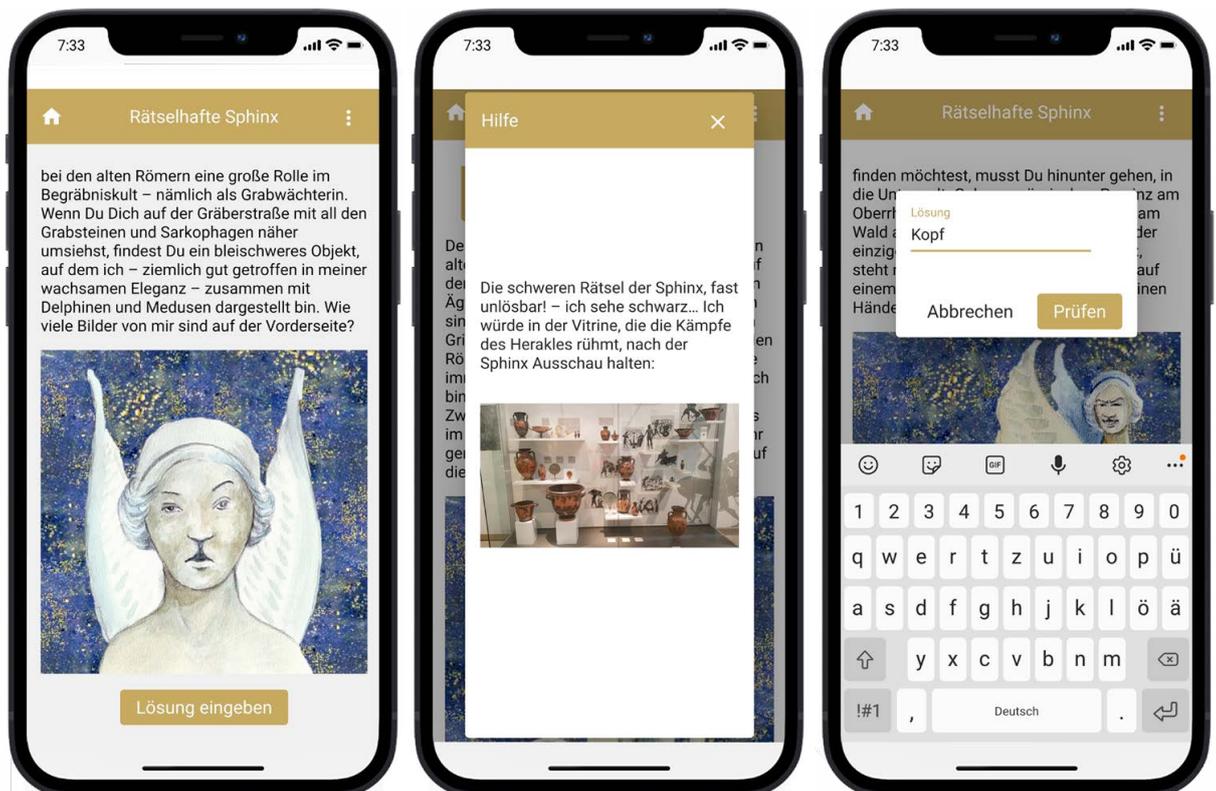
Rätselhafte Sphinx geht von dieser antiken Darstellung aus

Objekte finden, auf denen eine Sphinx zu sehen ist. Da die Sphinx für ihre Liebe zu Rätseln bekannt ist und nicht aus ihrer Haut kann, müssen die Spieler*innen Rätsel zu den Objekten lösen, um die Sphinx schließlich zu finden und zu befreien.

Je mehr Objekte die Nutzer*innen finden, desto mehr erfahren sie über die Sphinx in den antiken Kulturen. So beginnt die Schnitzeljagd im alten Ägypten mit der löwenförmigen Darstellung der Sphinx, führt über den Mythos der rätselstellenden Sphinx bei den Griechen zu ihrer Bedeutung als Schutzdämon im etruskischen Bestattungskontext und entsprechenden

Darstellungen auf römischen Sarkophagen. Hilfestellungen und Hinweise erhalten sie dabei von Ödipus, dem berühmten Bezwiner der Sphinx aus dem griechischen Mythos. Während die Spieler*innen immer mehr über die Geschichte der Sphinx lernen, offenbart sich zugleich auch der Charakter der Sphinx im Spiel. Beim Lösen der Rätsel und den einzelnen Stationen merken aufmerksame Spieler*innen schon bald, dass die Sphinx bei weitem nicht so harmlos ist wie es bei der ersten Begegnung schien.

Schließlich führt die Schnitzeljagd die Spieler*innen zum Schurken der Geschichte. Tatsächlich begegnet man diesem in analoger Form, da das Konzept gezielt die Verzahnung mit dem physischen Museum sucht, die Infrastruktur der Pilotausstellung *Archäologie in Baden* verwendet und sich der *Sphinxnapper* im weißen Kittel als dort anwesende*r *Explainer*in* erweist. Wenn die Spieler*innen das Lösungswort nennen, bekommen sie ein Objekt aus der Antikensammlung vorgelegt, das die Vorlage für



Die App wechselt zwischen erzählenden Passagen und Rätseln

die Darstellung der Sphinx im Spiel bildet. So wird die Belohnung für das erfolgreiche Lösen der Schnitzeljagd mit dem etablierten Format der Objektvorlage verknüpft. Am Ende stellt sich allerdings heraus, dass die Befreiung der Sphinx keine gute Idee war – wie sich schon abzeichnete, ist die Sphinx wie im antiken Mythos eine Menschenfresserin.

Flucht aus der Unterwelt

Flucht aus der Unterwelt hat eine andere Ausrichtung. Sie greift mit den antiken Unterwelten ein Thema auf, das die Kurator*innen der Abteilung *Antike Kulturen* schon lange beschäftigt, wiederholt Gegenstand von großen Sonderausstellungen gewesen ist und auf Besucher*innen immer einen hohen Reiz ausübt. An sich bieten die Sammlungsausstellungen des Landesmuseums auch viele thematisch passende Objekte, die bisher aber nicht in zusammenhängender Form präsentiert worden sind. Die *Flucht aus der Unterwelt* setzt genau an diesem Punkt an, verbindet diese Objekte mit dem zentralen Motiv der Flucht zu einem Escape Game und richtet sich mit dieser „erwachseneren“ Thematik an ein Publikum ab 16 Jahren.

Benutzen die Spieler*innen den Link zur App, erscheint zunächst ein rotes Ausrufezeichen. Das Unfassbare ist geschehen: Wegen ihres leichtfertigen Klick-Verhaltens sind die Spieler*innen in der Unterwelt gelandet. Damit ihre Flucht gelingen kann, müssen wiederum Objekte gefunden und Rätsel gelöst werden. Bei ihrer Reise lernen die Nutzer*innen die jeweiligen Herren der Unterwelt kennen: Osiris in Ägypten, Hades in der klassischen Antike und ein personifiziertes „Feuer“ in der byzantinisch-christlichen Hölle. Durch das Lösen der Rätsel kämpfen sie sich nach und nach aus den Unterwelten. Im Abschnitt zu Ägypten fordert sie Osiris beispielsweise auf, ihn in seiner Vitrine zu finden und seine Herrschaftsinsignien zu untersuchen – tatsächlich kann dieses Rätsel nur durch eine genaue Betrachtung und die Lektüre des Objektschildes gelöst werden.

Ziel jedes Abschnitts ist das Finden des sogenannten Weltenwanderers, der je nach Kontext zwischen der Ober- und der Unterwelt hin und her wandern kann. Haben die Spieler*innen die drei Unterwelten durchwandert, können sie selbst entscheiden, ob sie in die Welt der Lebenden zurückkehren oder in einer der Unterwelten bleiben möchten. Je nach Entscheidung erhalten sie ein persönliches Geschenk von der jeweiligen Gottheit. Das Konzept des Spiels nutzt hier erneut die Verschränkung mit der sonstigen Infrastruktur des Museums, in diesem Fall mit der App *Dein Geschenk*. So wird die Belohnung für das erfolgreiche Bestehen des Escape Games mit einem virtuellen Geschenk verknüpft. Kehrt man in die Welt der Lebenden zurück – so viel sei verraten –, erhält man ein spannendes Objekt zum Thema Erlösung.

Perspektiven

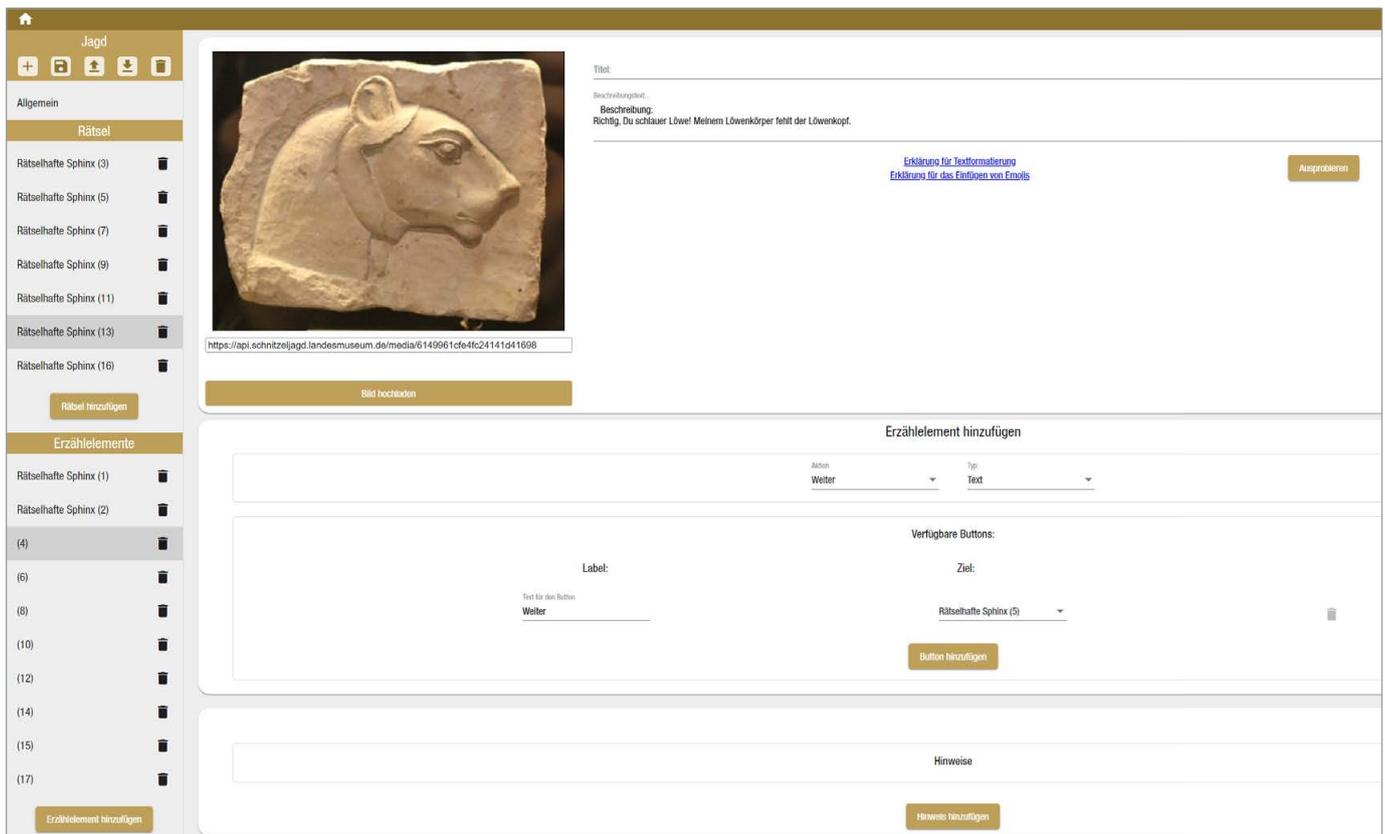
Odyquest ist nach wie vor ein Prototyp, der in viele Richtungen ausgebaut werden kann. Bereits während der Entwicklung wurde über die Erweite-



Flucht aus der Unterwelt geht von der Darstellung von Unterweltgöttern wie diesem ägyptischen Osiris aus

rung der Basiselemente Text und Bild um die Funktionalitäten Audio, Video und *Augmented Reality* nachgedacht. Videos können die begrenzte Textebene entlasten und für die Einbettung von persönlichen Erzählungen oder weiterführenden Informationen genutzt werden. Die Einbindung von Audio hat den Vorteil, das Museumserlebnis von Sinneskonflikten frei zu halten und sinnvoll zu erweitern. Die Nutzer*innen können sich visuell ganz auf die Objekte und den Raum konzentrieren, während sie Anweisungen oder Erklärungen in der Audiospur folgen. In dieser Richtung entfaltet auch *Augmented Reality* ihr Potenzial, die bereits in der *Archäologie in Baden* erfolgreich eingesetzt wird. Im Ausstellungskontext bietet *Augmented Reality* den Vorteil, dass zusätzliche Informationen oder Objekte einfach über physische Umgebungen gelegt werden können. Im Rahmen von Schatzsuchen, Schnitzeljagden und Escape Games können die Elemente des Suchens und Entdeckens so um eine Ebene vertieft und eine höhere Immersion erreicht werden.

Odyquest kann auch gut mit anderen Angeboten kombiniert werden. Wie gesagt nutzen diesen Ansatz sowohl die *Rätselhafte Sphinx*



Geschichte und Rätsel können mit dem frei konfigurierbaren Backend sehr einfach, aber auch hochkomplex gestaltet werden

als auch die *Flucht aus der Unterwelt*: zum einen durch die Verknüpfung mit der Objektvorlage in der *Archäologie in Baden*, zum anderen mit einem abschließenden Geschenk zur weiteren Erkundung des Museums. Denkt man diese Ansätze konsequent weiter, ergeben sich eine Reihe an interessanten Möglichkeiten. Formate aus anderen Apps könnten etwa als Teil-Aufgaben tiefer in die Schnitzeljagden integriert werden, beispielsweise eine Mini-Schnitzeljagd in *Dein Geschenk* oder ein Dialog mit einem Objekt in *Ping!* Im Team wurde auch schon öfter über Eventformate wie eine digitale Olympiade nachgedacht, die alle digitalen Tools zu einem großen Spiel vereint und für die *Odyquest* einen idealen Rahmen bieten könnte. Schließlich würde sich eine Verknüpfung mit dem Projekt *Creative Exhibitions* ganz besonders anbieten, das auf die Platzierung von 3D-digitalisierten Objekten im musealen Außenraum und ihr Erlebnis mittels *Augmented Reality* abzielt – in Verbindung mit *Odyquest* kann man dies leicht in Richtung von Stadtrallies weiterdenken.

Odyquest ist aus einer Schnitzeljagd für Pepper-Roboter hervorgegangen und diese Verbindung ist nach wie vor eines der größten Potenziale. An sich ist die Einbindung der Pepper-Roboter bereits im jetzigen Zuschnitt der App denkbar, weshalb auch schon ein Konzept für ein Zeitreisenszenario mit Pepper entwickelt worden ist. Nutzer*innen könnten die Schnitzeljagd auf dem Tablet des Roboters starten und dann mittels QR-Code zu *Odyquest* weitergeleitet werden. Anstelle der Sphinx könnte dann Pepper als Rätselgeber und Begleiter auftreten. Etwaige Pass- und Lösungsworte könnten ihm per Sprachbefehl mitgeteilt werden. Durch die engere Verknüpfung von *Odyquest* und Pepper, etwa durch eine entsprechende Anwendung auf dem Roboter selbst, könnten diese Vorgänge automatisiert und besser aufeinander abgestimmt werden. Vor allem würde dies zu einer besseren Einbindung

von *Odyquest* ins physische Museum beitragen – wie die Verknüpfung mit der Objektvorlage und *Dein Geschenk* würde die Verbindung mit Pepper als ständig anwesendem Begleiter für mehr Authentizität und einen höheren Grad an Immersion sorgen.

Johannes Bernhardt, Christiane Lindner, Julia Linke

Weiterführende Hinweise

Economic Escape

ph-karlsruhe.de/suche/details/neue-ansaetze-in-der-oekonomischen-bildung-studierende-entwickeln-lernspiele-mit-bezug-auf-museumsexponate

Zugang zum Code des Freiburger Escape-Projekts

github.com/ubilab-escape

Zugang zum Code von Odyquest

github.com/Odyquest/Odyquest



Die Fassade des Badischen Landesmuseums während der Schlosslichtspiele

Das Digitale Museum

Während der Laufzeit der *Creative Collections* und der Corona-Pandemie ist die Frage nach dem Digitalen Museum immer virulenter geworden. Daher sind mehrere Nachfolgeprojekte zu Künstlicher Intelligenz, zur Entwicklung digitaler Partizipationsplattformen und zur virtuellen Erschließung des musealen Außenraums entwickelt worden.

Gefördert durch



Gefördert durch



Gefördert durch

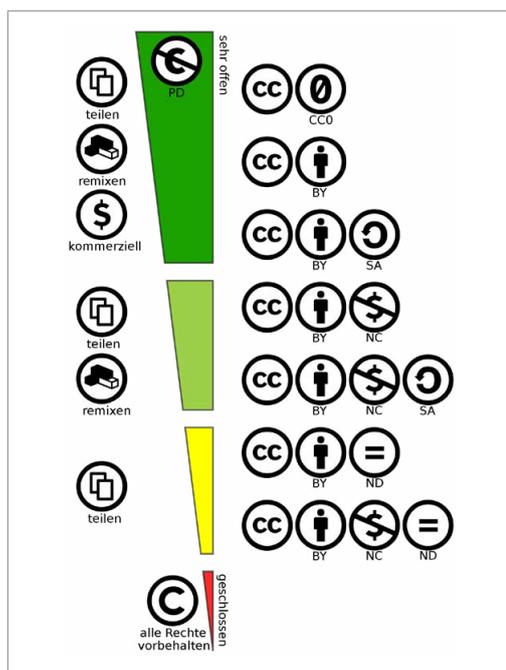


— Das Digitale Museum gibt es noch nicht. Will man erste Konturen und Umrisse in den Blick bekommen, fragt man daher besser, wie es nicht aussehen wird. Und dann muss man klar sagen: Es wird sicher kein Portal oder Katalog zur Präsentation von digitalisierten Sammlungen sein. Denn so naheliegend es in der Frühphase der Digitalisierung auch gewesen sein mag, die traditionelle Erschließung von Sammlungen mit digitalen Mitteln fortzusetzen, für ein nichtwissenschaftliches Publikum bleiben Online-Sammlungen ohne Kontextualisierung weitgehend stumm. Auch verbreitete Strategien, museale Räume, Ausstellungen und Führungen ins Digitale oder die sozialen Medien zu übertragen, bleiben letztlich nur Ersatzangebote. Projekte dieser Art können natürlich ihren eigenen Reiz haben und spielerische Formate wie *Occupy White Walls* auch regelrechte Hypes auslösen, zumeist verflachen sie das Museumserlebnis aber auf den Aspekt reiner Visualität.

Die Digitalisierung von Sammlungen war und ist natürlich eine essenzielle Voraussetzung.

Das Badische Landesmuseum publiziert inzwischen große Mengen an Objektdaten unter Creative-Commons-Lizenzen zur freien Nutzung. Auf solchen Entwicklungen kann das Digitale Museum produktiv aufbauen. Man sollte sich nur darüber im Klaren sein, dass es mit der Digitalisierung allein nicht getan ist. Tatsächlich folgen solche hier und da noch begegnenden Vorstellungen schlicht der alten Logik, dass das Museum mit seinen Expertisen Inhalte aufbereitet und dann an sein Publikum vermittelt. Da die Digitalisierung inzwischen alle Lebensbereiche durchdrungen hat, hat sich nach Felix Stalder aber längst eine Kultur der Digitalität ausgebildet: Digitale Medien bieten Nutzer*innen die Möglichkeit, im Netz Inhalte zu verknüpfen und ihre eigenen Referenzzusammenhänge zu bilden, sich in den sozialen Medien neu zu vergemeinschaften und durch Suchalgorithmen die potenzielle Informationsflut nach den eigenen Interessen zu ordnen. Diese neue Kultur ist per se auf Augenhöhe und Selbstbestimmung angelegt – Digitalität und Partizipation bilden längst ein unauflösliches Syndrom.

Die *Creative Collections* konnten natürlich nur erste Schritte in Richtung des Digitalen Museums gehen. Die partizipativen Veranstaltungen haben aber zu einem immer besseren Verständnis für die Bedarfslagen der Nutzer*innen geführt und die Corona-Pandemie hat viele Problemstellungen in ein schärferes Licht gestellt. Ein wesentlicher Bestandteil des Projekts war daher von Anfang an, aus sich abzeichnenden Problemen neue Konzepte abzuleiten und in die Drittmittelakquise zu gehen. Da die Frage nach dem Digitalen Museum nicht mit Programmatiken und Absichtserklärungen zu erledigen ist, sind das Ansetzen an benennbaren Problemen und die prozessuale Annäherung wahrscheinlich ohnehin der produktivste Weg vorwärts. Tatsächlich könnte man sogar schärfer formulieren, dass die eigentliche Aufgabe des Museums sowohl im Analogen als auch Digitalen ist, Räume und Ansätze zur Lösung von Problemen zu bieten, nur eben nicht der eigenen, sondern der Nutzer*innen und der Gesellschaft – und dann gilt auch hier das zeitlos schöne Wort von Samuel Beckett: *Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better.*



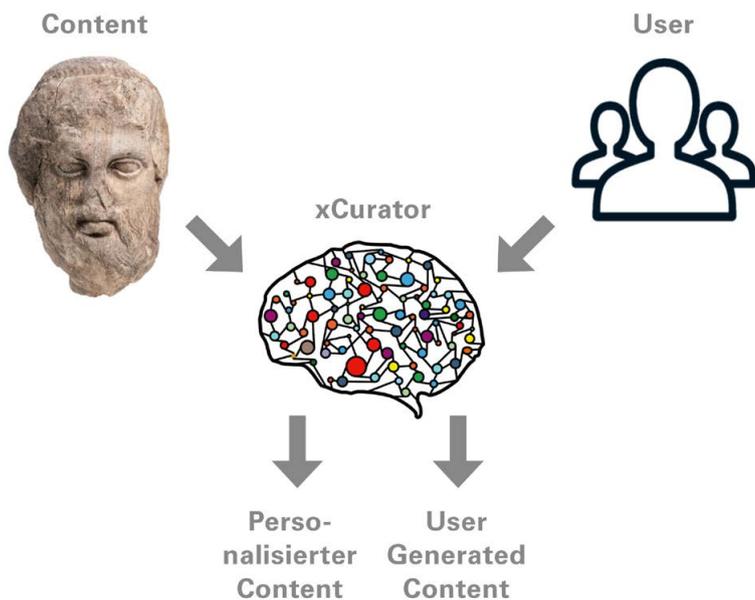
Das Badische Landesmuseum verfolgt eine offene Publikation von Sammlungsdaten nach der Creative-Commons-Lizenz 0

Creative User Empowerment

Das Projekt *Creative User Empowerment* geht vom Problem aus, dass die Digitalisierung von Sammlungen zwar auf Öffnung und Zugänglichkeit zielt, aber allein noch nicht zur Nutzung der Inhalte führt. Während Wissenschaftler*innen mit gezielten Fragen an die Sammlungen herantreten, wissen selbst interessierte Nutzer*innen oft nicht, was sie angesichts von Tausenden Einträgen überhaupt fragen können. Hinweise des Expert*innen-Netzwerks und die Diskussionen während der partizipativen Veranstaltungen haben immer wieder gezeigt, dass Künstliche Intelligenz in dieser Hinsicht neue Lösungswege öffnen kann. Ganz auf dieser Linie haben Entwicklerteams seit dem ersten *hackathon x* mit einem hohen Grad an Selbstverständlichkeit auf Ansätze des maschinellen Lernens und neuronale Netze zurückgegriffen, um die Bedarfslagen der Bürger*innen zu adressieren. In Kooperation mit dem Allard Pierson Museum in Amsterdam ist daher das Projekt *Creative User Empowerment* entwickelt worden. Seit 2021 wird es von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien gefördert, ab Sommer 2022 wird der *Proof of Concept* von der Berliner Digitalagentur 3pc umgesetzt.

Grundidee des Projekts ist, dass man künstlich-intelligente Systeme auch ganz in den Dienst der Nutzer*innen stellen kann. Entwickelt wird daher das Assistenzsystem *xCurator*, das in der Auseinandersetzung und im kreativen Umgang mit den Objekten unterstützt. Basierend auf den Interessen der Nutzer*innen vernetzt es die musealen Inhalte mit externen Datenbanken und gibt den jeweiligen Kenntnisständen entsprechende Empfehlungen. Haben die Nutzer*innen auf dieser Grundlage Objekte oder Auswahlen zusammengestellt, können Textgeneratoren wie *OpenAIs GTP-3* genutzt werden, um die musealen Inhalte in neue Kontexte zu stellen und automatisiert Grundlagen für das Storytelling rund um die eigenen Lieblingsobjekte zu generieren. Mit diesem Ansatz wird die Userzentrierung im Grunde automatisiert und die Neudefinition der Besucher*innen als Nutzer*innen progressiv in Richtung aktiver Mitgestalter*innen des Museums weitergedacht.

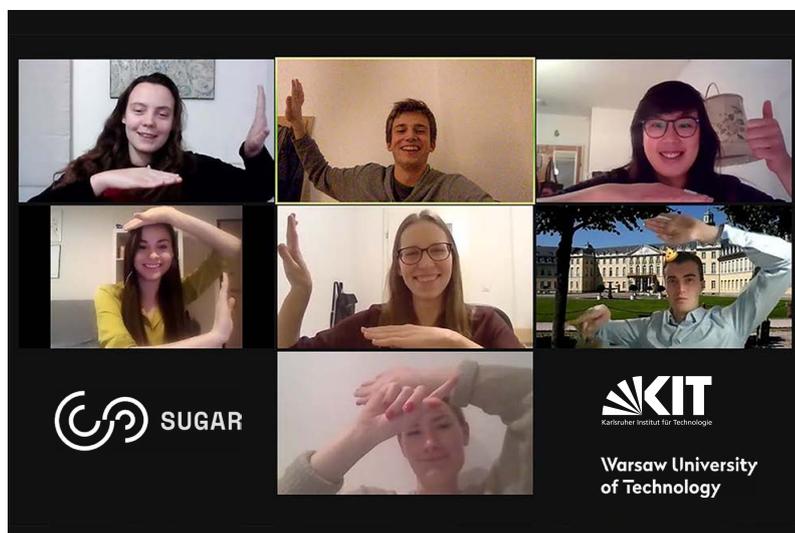
Damit solche Ansätze greifen können, sind Informationen über die Nutzer*innen essenziell. Das Projekt zielt daher nicht nur auf die Nutzung der Sammlungsdaten, sondern setzt für die passgenaue Erstellung von Angeboten auch auf Ansätze der datengestützten *Audience Segmentation*. Tatsächlich können künstlich-intelligente Systeme die Datenpools von Museen erst auf Grundlage von gleichberechtigt nebeneinander stehenden Content- und Userdatenstrategien produktiv miteinander ins Gespräch bringen. Im Gegensatz zu berechtigten Vorbehalten gegenüber Google & Co. müssen es Museen auch nicht auf die Maximierung von Profit oder den Aufbau von Echokammern anlegen, sondern können solche Systeme mit hohen ethischen Standards nutzen, um ihren Nutzer*innen kulturell sinnvolle Angebote zu machen – durch dieses *Vorleben* eines anderen Umgangs mit den neuen Technologien können sie zugleich ein gesellschaftlich wichtiges Beispiel setzen.



Das Assistenzsystem *xCurator* zielt auf personalisierte Zugänge zu den musealen Inhalten

Creative Museum

Das Projekt *Creative Museum* geht vom Problem aus, dass Museen mit etablierten Formaten wie Ausstellungen nur sehr langsam auf aktuelle Entwicklungen reagieren können. Besonders deutlich zeigte sich dies in der Anfangsphase der Corona-Pandemie, in der selbst größere Museen mit voll entwickelten Digitalstrategien Probleme hatten, schnell auf die Spezifika der neu eingetretenen Situation zu reagieren; vielfach ist man mit Ersatzangeboten wie Video- und Podcastformaten oder Online-Führungen in alte Sender-Empfänger-Szenarien zurückgefallen. Das *Creative Museum* setzt daher an der hohen Geschwindigkeit des Digitalen sowie den Bedarfen der Bürgerschaft nach einer Partizipationsplattform an, um das Museumserlebnis im digitalen Raum neu zu denken und für partizipative Debatten und *Rapid Responses* zu öffnen. Seit 2021 ist es Teil des Verbundes *museum4punkt0*, der von der Stiftung Preußischer Kulturbesitz koordiniert und von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestags gefördert wird.



Das SUGAR-Team beim Global Kick-Off

Das Museumserlebnis im digitalen Raum neu zu denken, ist anspruchsvoll. Das Projekt hat daher sehr davon profitiert, dass es von Anfang an in Kooperation mit dem internationalen *Design-Thinking-Network SUGAR* entwickelt worden ist. Von Herbst 2020 bis Sommer 2021 hat ein Team von sieben Studierenden des Karlsruher Instituts für Technologie und der Technischen Universität Warschau intensiv an der Challenge gearbeitet, wie man das Museum im digitalen Raum für die Zielgruppe Studierende in neue Erlebnisse übersetzt. Auf der Grundlage zahlreicher Interviews und Iterationen sind in diesem Prozess Dutzende von Prototypen entwickelt worden. Weiter ausentwickelt wurde dann die Plattform *center piece x*, die auf die Erstellung thematischer Lernkurse und die freie Kombinierbarkeit ihrer Bestandteile abzielte. Im Anschluss an diesen Prozess hat das Projektteam des Museums weitere Iterationen vorangetrieben, bis das Projekt Anfang 2022 in Zusammenarbeit mit der Berliner Agentur *anschlaege.de* in die Umsetzung gegangen ist.

Im Zentrum der Umsetzung steht eine mobil und stationär nutzbare Plattform. Den Ausgangspunkt bildet immer eine vom Museum angestoßene und zeitlich begrenzte Debatte, sei es zu aktuellen Themen wie der Pandemie, einer Ausstellung zur Demokratie oder zum *Community Building* der rund 40.000 Studierenden in Karlsruhe. Auf der Plattform kann das Museum dann in einem offenen Feed seine Inhalte kritisch, perspektiverweiternd oder spielerisch zum jeweiligen Thema in Stellung bringen; die Nutzer*innen können sich frei mit Text, Audio, Bild- und Videoformaten beteiligen und ihre eigenen Inhalte einbringen. Im Feed kann man den Diskussionen folgen, Beiträge sammeln und zu Playlists zusammenstellen sowie alle Inhalte als museal relevant oder irrelevant bewerten; ein punktebasiertes Feedbacksystem sorgt für Langzeitmotivation und die Vernetzung größerer Teams. Indem die Nutzer*innen ihr Erlebnis durch das eigene Verhalten und Interaktionen gestalten, formen sie aktiv und passiv, was das Museum im Digitalen für sie ausmacht und wie die Ergebnisse einer Debatte schließlich aussehen.



den musealen Außenraum entwickelt worden. Für die *Creative Exhibitions* stehen somit ideale Rahmenbedingungen und Grundlagen bereit, um das Erlebnis von Ausstellungen im digitalen Raum weiter zu denken und das *museum without walls* voranzutreiben.

Creative Exhibitions

Das Projekt *Creative Exhibitions* geht vom Befund aus, dass Partizipation und Digitalität die festgefügte Institutionalität von Museen längst verflüssigen. Auch im Badischen Landesmuseum laufen diese Prozesse bereits: Zum einen läuft seit Beginn der Pandemie der partizipative Aufbau einer Corona-Sammlung, in die externe Nutzer*innen Objekte, Kunstwerke und Geschichten zu ihren Erfahrungen in der Pandemie einbringen können; die Sammlung ist bereits vollständig digital erschlossen, bisher aber noch nicht in einer Ausstellung präsentiert worden. Zum anderen laufen seit den langen Lockdown-Phasen Überlegungen, wie man 3D-Digitalisate von Objekten mittels *Augmented Reality* in den Außenraum bringen und das Museum in den Stadtraum erweitern kann. Das Projekt *Creative Exhibitions* setzt an diesen Punkten an und zielt mit partizipativen Ausstellungsformaten auf die digitale Auflösung der Museumsmauern. Seit 2022 wird es im Rahmen von *dive in. Programm für digitale Interaktionen* der Kulturstiftung des Bundes entwickelt, gefördert durch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien im Programm Neustart Kultur.

Das Projekt ist als Weiterführung des *Creative Museum* angelegt und soll zunächst ein Modul für die strukturierte Präsentation von Sammlungen bieten. Denken kann man hier an die Ergebnisse von Debatten des *Creative Museum*, die Corona-Sammlung oder künftige *Rapid Responses* zu aktuellen Themen. Vor allem aber soll komplementär dazu eine mobile Anwendung entwickelt werden, die es ermöglicht, 3D-Digitalisate aus vorhandenen oder neu entstehenden Sammlungen für AR-Anwendungen zu verwenden, über- oder unterproportioniert im Außenraum zu platzieren und die Besucher*innen zur Erkundung regelrechter Objektparks und -installationen einzuladen. Sowohl für die digitalen Präsentationen auf der Museumsplattform als auch die AR-Ausstellungen im Außenraum sollen Konzepte für partizipative Vermittlungs- und Interaktionsformate des Storytellings sowie spielerische und kreative Ansätze entwickelt werden.

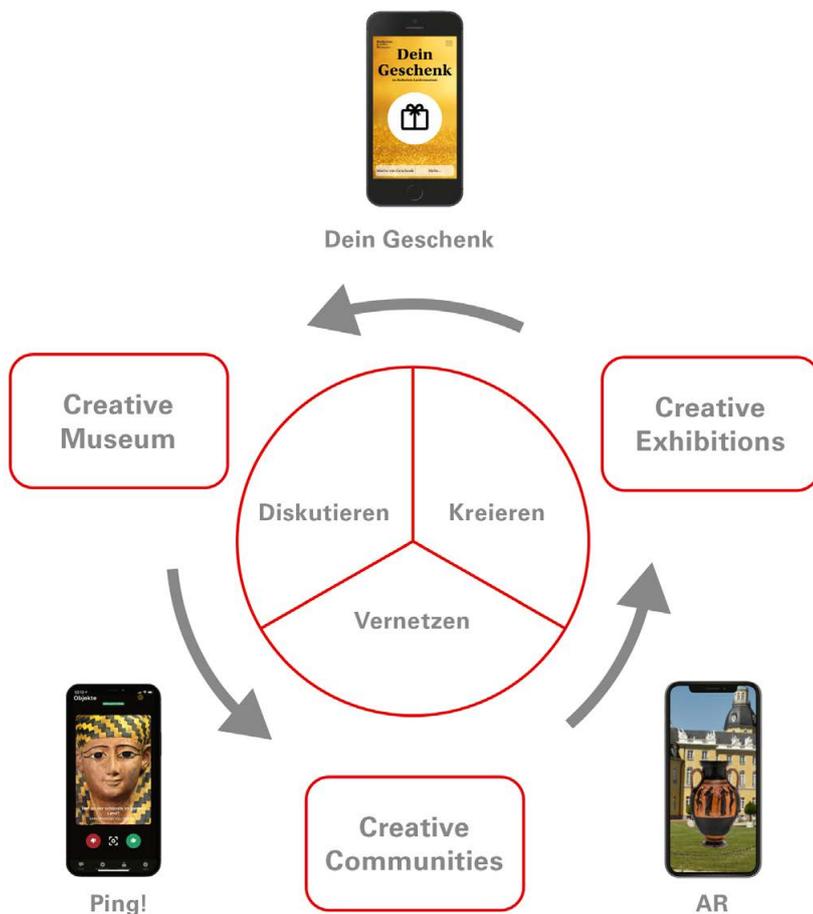
Auch dieses Projekt hat in der Konzeption sehr von Kooperationen mit Hochschulen profitiert. Zum einen ist an der Hochschule Furtwangen in Cotutelle mit dem Badischen Landesmuseum die Masterarbeit des Medienkünstlers Kevin Lesar betreut worden, die Nutzungen von AR-Objekten für Partizipationsprojekte im musealen Außenraum systematisch aufgearbeitet und für ein erstes Konzept nutzbar gemacht hat. Zum anderen sind in einem Projektseminar der Macromedia-Hochschule in Stuttgart mit Studierenden des Kommunikations- und Game-Designs mehrere vielversprechende Konzepte für digitale Ausstellungsräume und

Perspektiven

Die Annäherung an das Digitale Museum bleibt ein Prozess, der von Experimenten, Iterationen und Erfolgen in kleinen Schritten geprägt ist. Am Badischen Landesmuseum hat das neue Museumskonzept den Möglichkeitsraum dafür geöffnet, dass die Pilotausstellung *Archäologie in Baden* umgesetzt werden konnte, das Projekt *Creative Collections* Partizipation und Digitalität systematisch zusammengeführt hat und intensiv an der Positionierung des Museums in der Kultur der Digitalität gearbeitet wird. Nach einer Phase des Ausprobierens



Prototyp für Ausstellungen im Außenraum



Strategische Überlegungen zum Zusammenspiel realisierter und geplanter Projekte

in alle Richtungen tritt das Museum nun in eine Phase der Revision des neuen Museumskonzepts und der Evaluation des bisher zurückgelegten Weges ein. Laufende Projekte wie das *Creative Museum* bieten wertvolle Möglichkeiten, viele der umgesetzten Projekte neu auszurichten und strategisch zu fokussieren; viel Energie fließt momentan in den Ausbau des Nutzerkontos, um damit auch neue Communities aufzubauen. Dabei profitiert das Museum sehr von der festen Einrichtung von zwei Stellen für das Digitalmanagement und die Datenkuratierung – tatsächlich muss die nächste Iteration der Digitalstrategie ja nicht nur das Digitale, sondern die digitale Transformation der gesamten Institution in den Blick nehmen.

Die weitere Entwicklung des Digitalen Museums wird durch sein Publikum entschieden werden. Tatsächlich wissen Museen über ihre digitalen Besucher*innen noch immer wenig. Mit *Google Analytics* oder *Matomo* werden zwar vielerorts Daten erhoben, oftmals ist ihre Beurteilung aber stark von Erfahrungen mit analogen Besucher*innen vorgeprägt. Ironischerweise zeigen solche Analogiebildungen aber meistens nur, wie wenig man über die analogen Besucher*innen und die Bezugsgröße „Besuch“ noch immer weiß. Künftig wird es auf jeden Fall wichtiger werden, jenseits von naheliegenden Kennzahlen auch qualitativ ausgerichtete Erhebungen zu entwickeln. Ausgehen kann man hier etwa vom Ansatz der *North Star Metric*, der im *Zentrum für Kunst und Medien Karlsruhe* bereits genutzt wird und die Formulierung klarer Mission Statements im digitalen Raum ermöglicht; im Anschluss an John Falks bekannte Typologie von Museumsnutzer*innen können auch spezifische Typologien der digitalen Besucher*innen hilfreich sein. Sind im Badischen Landesmuseum durch die Infrastruktur eines Nutzerkontos ide-

ale Voraussetzungen zur Datenerhebung gegeben, werden von Seiten der Datenkuratierung momentan komplexe Modelle zur Erfassung der digitalen Besucher*innen entwickelt – im Projekt *Creative User Empowerment* wird bereits mit automatisierter *Audience Segmentation* experimentiert.

Das Digitale Museum wird schließlich durch das Nadelöhr neuer Geschäftsmodelle gehen müssen. Eine zentrale Stärke von Museen ist natürlich, dass sie nicht primär profitgetrieben sind. Fest verankerter Bestandteil der Museumsarbeit wird das Digitale aber wohl nur werden, wenn es auch Einnahmen generiert. In dieser Hinsicht wird man vielfach umdenken müssen: Digitale Projekte haben sich im Kulturbetrieb als Quelle für Drittmittel bewährt und laufen als Umsonstangebote oftmals eher neben dem „richtigen“ Betrieb. Dieser Situation kann man förderpolitisch begegnen, indem man Digitalprojekten Zielvorgaben für Nutzungszahlen oder zu erreichende Einnahmen einschreibt und diese konsequent abfragt. Vielleicht wird die Pandemie aber auch in diesem Punkt nachhaltig wirken, da sie durch den Ausfall von traditionellen Einnahmen echte Handlungszwänge generiert und neue Modelle wie Abonnements nach dem Vorbild von Streaming-Diensten denkbar gemacht hat. In Konturen und Umrissen kann man das Digitale Museum bereits erkennen – die Chancen für seine Weiterentwicklung standen wahrscheinlich nie besser.

Johannes Bernhardt

Weiterführende Hinweise

Creative User Empowerment

landesmuseum.de/ki-projekt

Creative Museums

sdtkarlsruhe.de/the-museum-in-the-digital-space

Creative Exhibitions

kulturmanagement.net/Themen/Partizipative-AR-App-fuer-Museen-Die-virtuelle-Eroberung-des-musealen-Aussenraums,4400



Perspektiven



Der Button der Hamburger Firma *corpus delicti* ist Teil der Corona-Sammlung des Badischen Landesmuseums, die Brigitte Heck als Rapid Response partizipativ angelegt hat

Partizipation

Partizipation gehört seit den 1970er Jahren zu den zentralen Themen der Debatte über gleichberechtigte Zugänge zu Museen und ihre Demokratisierung. Der Beitrag stellt das Konzept in den größeren Zusammenhang und skizziert Voraussetzungen und Ansatzpunkte für gelingende Partizipationspraxis.

— Bis vor wenigen Jahren war Partizipation im Deutschen nur als Fachbegriff üblich. Verstanden wurde darunter einerseits ein *Zustand* der Teilhabe oder des Beteiligtseins, andererseits der *Vorgang* des Teilnehmens und der Beteiligung. Im Spannungsfeld von passiv und aktiv bewegen sich auch die verschiedenen Partizipationsverständnisse im Kulturbereich: auf der einen Seite die Interpretation als kulturelle Teil-*Habe*, wonach also schon der Besuch eines Museums oder die Identifikation mit einem Kulturangebot oder -inhalt als Partizipation zu werten wäre. Dieses Verständnis trägt der Tatsache Rechnung, dass Menschen (z.B. aufgrund ihres Vorwissens) auch bei scheinbarer Passivität immer aktiv Anteil daran haben, wie und was sie wahrnehmen, deuten oder lernen. Inzwischen setzt sich aber ein Begriffsverständnis durch, wonach Partizipation nicht nur solch kognitiv-emotionale Beteiligung meint, sondern auch aktive Teil-*Nahme* in Form physischer Betätigung und tatkräftiger Mitwirkung. Dahinter steht die pädagogische Erkenntnis, dass Erfahrungen aus erster Hand und mit allen Sinnen die nachhaltigste Form von Lernen darstellen, und dass auf diese Weise die intrinsische Beschäftigungsmotivation erhöht und eine emotionale Beziehung etabliert werden kann.

Für viele Museen ist die Beteiligung von Menschen aus der Bevölkerung auch eine Frage der Gerechtigkeit und von *giving a voice*. Dies ergibt sich unter anderem als logische Konsequenz daraus, dass Museen Einrichtungen von und für die Gesellschaft sind – ergo auch von dieser mitgestaltet werden sollten. In diesem Punkt entspricht das museologische Partizipationsverständnis dem auf Konsens und Gemeinschaft zielenden demokratiepolitischen Partizipationsbegriff, der sich in der Aufklärung entwickelte. Die Soziologie fügte später die Facette hinzu, dass Partizipation auch als konflikthafte, interventionistische Streitpraxis ihre Berechtigung hat, wenn sie sich gegen eine nur scheinbar faire Eingliederung im Sinne einer Assimilation der Minderheit richtet (historisch ist diese Perspektive mit den großen Protestbewegungen des 20. Jahrhunderts verbunden, insbesondere der Bürgerrechtsbewegung in den USA und der Protestkultur der 1960er und 1970er Jahre). Heute manchmal als neue Museumspraxis missdeutet, hat die Idee der aktiven Beteiligung gesellschaftlicher Gruppen bereits in der Vergangenheit immer wieder eine Rolle gespielt, gerade im Zuge der *Neuen Kulturpolitik* der 1970er Jahre und der sogenannten *Neuen Museologie* (was sich insbesondere in der Idee des *Écomusée* manifestiert hat).

Da das Beteiligungssetting je nach Projektkonzept, Museum, Teilnehmerkreis, Thema und Ziel ganz unterschiedlich aussehen kann, sind die Grenzen zu klassischen museumspädagogischen Workshops, zu ehrenamtlicher Mitarbeit oder auch zu Recherche- bzw. Vermittlungsmethoden wie etwa der Zeitzeugenbefragung nicht immer trennscharf. Als wesentliches Kennzeichen von Partizipation kann gelten, dass tatsächliche Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume für die Beteiligten bestehen (im Gegensatz zu bloß scheinbaren wie bei *hands on*- oder interaktiven Medienstationen) und dass die Beteiligung auch bleibende Spuren hinterlässt (sei es, dass Wünsche eines Bürgerbeirats vom Museum umgesetzt werden, sei es, dass Texte oder Objekte von Teilnehmer*innen mitausgestellt werden oder dass Menschen als Co-Kurator*innen eine Ausstellung direkt mitkonzipieren usw.). Im Vorfeld sollten sich Museen also klar machen, dass Partizipation nur funktioniert, wenn museumsseitig auch wirklich die Bereitschaft besteht, sich mit den wie auch immer gearteten Beiträgen der Teilnehmer*innen ernsthaft auseinanderzusetzen. Nachträgliche Rückzieher bei Nichtgefallen konterkarieren den Grundgedanken von Partizipation.

Eine Voraussetzung für gelingende Partizipation ist daher auf Museumsseite eine selbstkritische und offene Reflexion und Relativierung der eigenen Machtstrukturen und Autoritätsansprüche zugunsten einer Aufwertung der „Alltagsexpertise“ der Partizipierenden. Im Unterschied zu Angeboten wie museumspädagogischen Praxiskursen etc. wird die bestehende Hierarchie zwischen Museum und Teilnehmenden bei echter Partizipation also spürbar abgemildert, die Deutungshoheit geteilt. Die Handlungsspielräume müssen daher wirklich offen sein, d.h. sich den Kategorien von „richtig“ und „falsch“ entziehen. Bewährt haben sich daher Settings, die vor allem nach persönlichen Meinungen und Erfahrungen fragen oder nach kreativen Lösungen verlangen. Auch darum sind partizipative Settings als Prozesse zu verstehen, die unerwartete Wendungen nehmen können und deren Endergebnisse nicht exakt vorhersagbar

sind. Charakteristisch ist, dass beide Seiten bewusst und freiwillig in diesen Prozess eintreten und neugierig auf diesen sind.

Voraussetzungen und Herausforderungen

Sofern ein direkter zwischenmenschlicher Austausch (und nicht z.B. Online-Partizipation) stattfindet, ist die adäquate Begleitung der Teilnehmer*innen eine Herausforderung, auch und gerade bei Interessenskonflikten. Solche können aber nicht nur zwischen Museum und Partizipierenden auftreten, sondern sich auch innerinstitutionell ergeben, wenn größere Projekte mehrere Zielsetzungen auf einmal verfolgen bzw. Interessen von Förder*innen, Kooperationspartner*innen oder sonstigen Stakeholdern hineinspielen.

Ein anderer Aspekt, auf den sich Museen vorab einstellen sollten, ist die mitunter sehr unterschiedliche Qualität der einzelnen Teilnehmerbeiträge. Denn nicht alle Partizipant*innen agieren gleichermaßen eloquent und bringen natürlich auch verschiedenste Hintergründe, Interessen, (ästhetische) Prägungen, Ansprüche etc. mit (die sich mitunter stark von der fachspezifischen Perspektive unterscheiden können). Ein Schlüssel ist daher eine von Beginn an ehrliche und offene Kommunikation, die keine falschen Erwartungen weckt, sondern transparent macht, welche Ziele das Museum verfolgt, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird und wo die Grenzen der Partizipation liegen. Denn im seltensten Fall gilt ja „Alles ist erlaubt!“, sodass Museen in der Vorbereitung bewusst Zeit darauf verwenden sollten, sich zunächst selbst darüber klar zu werden, was man ganz konkret (nicht) möchte und wie man in dem einen oder anderen Fall voraussichtlich agieren würde (z.B. bei zu vielen oder zu wenigen Beiträgen, wenn Unangemessenes geschieht, Teilnehmer*innen im Prozess abspringen usw.).

Genauso wichtig ist es, sich als Museen in die Perspektive der zukünftigen Teilnehmer*innen zu versetzen und zu überlegen, was diese (an Information, Hilfestellung, Material etc.) vermutlich brauchen, um überhaupt in die Lage versetzt zu werden, so oder so agieren zu können. Empathie, Offenheit und Transparenz gegenüber den Teilnehmenden ist aber nicht nur aus pragmatischer Sicht sinnvoll, sondern ein Ausdruck des wertschätzenden Umgangs und der Fairness – nicht umsonst gilt Transparenz und Information aus wissenschaftlicher Sicht als Grundbedingung und zentrale Vorstufe für Partizipation. Zu einem wertschätzenden und verantwortungsvollem Umgang gehört bei größeren und längeren Projekten auch ein guter Abschluss. Etwa, indem alle Beteiligten zu einer Abschlussrunde eingeladen werden, bei der sie ein Feedback geben können, aber auch eine ausdrückliche Würdigung ihres in der Regel unentgeltlichen Engagements erfahren (z.B. mit einer Jahreskarte, einer Urkunde, dem Ausstellungskatalog o. ä.).

Bevor es aber soweit ist, gestaltet sich oftmals schon die Aufgabe, Partizipant*innen zu gewinnen, als Herausforderung – vor allem, wenn man museumsferne Kreise mobilisieren will. Dies hat mit generellen Schwellen-



Die partizipative Ausstellung Leben 20.15 im Badischen Landesmuseum

ängsten zu tun, aber auch damit, dass sich viele gar nicht zutrauen, etwas „museal Bedeutsames“ beisteuern zu können. So ist der Moment der Teilnehmergewinnung auch der einzige, in dem sich die Machtverhältnisse völlig umkehren: Nicht dem Museum, sondern einzig und allein den Adressierten obliegt es, über eine Teilnahme zu entscheiden. Oft müssen Museen dazu Überzeugungsarbeit leisten oder sich ungewöhnliche Ansprachestrategien überlegen; dafür sollten sie zur Sicherheit einen großen zeitlichen Puffer einplanen, da ohne Teilnehmer*innen das beste Partizipationsangebot nicht funktioniert.

Den Faktor Mensch gilt es aber noch in weiterer Hinsicht mitzudenken: Im Museum sind es nicht zwei Akteursgruppen, die ins Partizipationssetting hineinspielen (diejenigen, die partizipieren lassen, und diejenigen, die partizipieren), sondern mit den späteren „Konsument*innen“ der partizipativ generierten Inhalte drei. So gewinnbringend ein Projekt für Museum und Teilnehmer*innen auch sein mag, so wenig geglückt ist es, wenn es sich anderen nicht vermittelt, sie ästhetisch nicht anspricht oder inhaltlich nicht interessiert. Die Museumsleute müssen also die Gratwanderung meistern, sowohl den Bedürfnissen der Partizipierenden als auch den vermuteten Bedürfnissen der unbeteiligten Besucher*innen Geltung zu verschaffen (und dies womöglich noch im Widerstreit zu den institutionellen Bedürfnissen und Bedingungen).

Ansatzpunkte für die Partizipationspraxis

Die thematische Ausrichtung eines Angebots ist das wohl entscheidendste Kriterium für oder gegen eine Teilnahme, denn wenn etwas nicht interessiert oder persönlich betrifft, warum sollte man sich dann dazu einbringen? Insofern eignen sich insbesondere aktuelle oder alltagskulturelle Fragen sowie Themen mit Ortsbezug für Partizipationsvorhaben. Ansonsten gilt, dass die Erfolgsaussichten steigen, je universeller (d.h. alters-, geschlechts- und kulturübergreifender) und emotionaler besetzt ein Thema ist (etwa, weil es kontrovers oder provokant ist; aber auch, weil es Grundkomponenten des menschlichen Seins berührt wie z.B. Liebe, Hass, Leben, Sterben). Das Thema sollte außerdem so offen sein, dass es eigene Spielräume und Interpretationen zulässt, aber dennoch so griffig, dass es einen Orientierungsrahmen bietet. Abgesehen davon kann es für Museen sinnvoll sein, ein geplantes Angebot ausgehend von den Ebenen oder Typen der Partizipation anzudenken, da so bereits zentrale Richtungsentscheidungen getroffen sind.

Mit der *Partizipationsebene* legt man fest, wo bzw. in welchem Rahmen die Beteiligung erfolgen soll: online und virtuell auf *User-Ebene* (hierfür eignen sich Abstimmungen, Ideensammlungen, Kommentare o.ä.), im Museum auf *Besucher*innen-Ebene* (dann wäre das Partizipationsangebot eines, zu dem man sich als Ausstellungs- oder Museumsbesucher*in spontan entscheiden und unvorbereitet teilnehmen kann) oder als Teilnehmer*in auf *Projekt-Ebene* (dies verlangt in der Regel, eine gezielte und vorbereitete Beteiligung meist über einen längeren Zeitraum hinweg). Jede dieser Ebenen ist für die Museen unterschiedlich arbeits- und betreuungsintensiv in der Vorbereitung bzw. während der Durchführung und bringt verschiedene Qualitäten des Kontaktes und der Machtverteilung mit sich.

Ebenso verhält es sich mit den vier Grundtypen partizipativer Angebotsformate: Beim Typus der *Ausarbeitung/Ausführung* geht es darum, dass Einzelteilnehmer*innen in einem vorgegebenen Setting (zumeist eine fertige Ausstellung) eine ebenfalls vom Museum vorgegebene (Handlungs-)Anweisung ausführen bzw. einen theoretisch vermittelten Inhalt praktisch ausarbeiten bzw. mittels persönlicher Erfahrungen oder Erinnerungen anreichern und gewissermaßen illustrieren. Solche Beteiligungsangebote sind interaktiven Stationen oder *hands on*-Angeboten recht ähnlich, da die Möglichkeiten der Beteiligung eng begrenzt und stark vorstrukturiert sind. Dennoch fügen die Teilnehmer*innen der kuratorischen Setzung etwas Bleibendes hinzu (während bei Interaktion und *hands on* die Wirkung reversibel ist und die Auswirkung in der Regel nur während der unmittelbaren Handlung besteht). Während *Ausarbeitungs*-Angebote klassischerweise in fertigen Ausstellungen platziert sind, finden Angebote vom Typ der *Zuarbeit* schon im Vorfeld statt, denn Teilnehmer*innen sammeln oder generieren hierbei Material, das die Kurator*innen zur Realisierung ihrer Ausstellung verwenden.

Bei den letzten beiden Typen, der *Mitarbeit* und der *Zusammenarbeit*, werden Museumsexterne über einen längeren Zeitraum und sehr viel

	Ausarbeitung / Ausführung	Zuarbeit	Mitarbeit	Zusammenarbeit
Ebene	Besucherebene oder Internet	Internet oder Projektebene	Projektebene	Projektebene
Teilnehmende	möglichst viele Einzelpersonen	möglichst viele Einzelpersonen	eine feste Gruppe	eine feste Gruppe
Teilnahme- zeitpunkt	ab Ausstellungseröffnung	vor Ausstellungsbeginn, nachdem das Grobkonzept steht	vor Ausstellungsbeginn, nachdem das Grobkonzept steht	von Beginn an
Austausch zw. Teilnehmenden und Museum	kein direkter Kontakt	kein direkter bzw. wenn, dann nur kurzer (einmaliger) Kontakt	direkter mehrmaliger Austausch	direkter, sehr intensiver Austausch über einen längeren Zeitraum
Beeinflussung des End- ergebnisses einer Ausstellung durch die Teil- nehmenden	gering; Kurator*innen- handschrift bleibt deutlich sichtbar	mehr als bei Ausarbeitung; kuratorische Handschrift i. d. R. noch deutlich sichtbar	groß, jedoch hat das Museum mehr Entschei- dungsmacht; eine geteilte Autorschaft ist erkennbar	im gleichen Maße wie das Museum; genauso viel Entscheidungsmacht auf beiden Seiten; die geteilte Autorschaft ist klar erkennbar
Aktivitäts- spektrum der Teilnehmenden	ausführend (Teilnehmende kommentieren, illustrieren, erzählen, ordnen, bewerten Vorgegebenes o. ä.)	zuarbeitend (Teilnehmende liefern dem Museum Objekte/ Geschichten etc. zu einem vorgegebenen Thema, recherchieren, ordnen, begründen usw.)	ausgestaltend (Teilnehmende übernehmen wesentliche Aufgaben eines/einer Kurator*in oder Vermittler*in, z. B. Objekt- auswahl, entscheiden über Raumgestaltung/Hängung/ Platzierung etc., verfassen Texte, geben Führungen, gestalten das Rahmen- programm o. ä.)	konzipierend und kuratierend (Teilnehmende agieren als Co-Kurator*innen, d. h. entscheiden über die Konzeptidee, konzipieren ein Projekt und führen es mitverantwortlich in allen Belangen durch usw.)

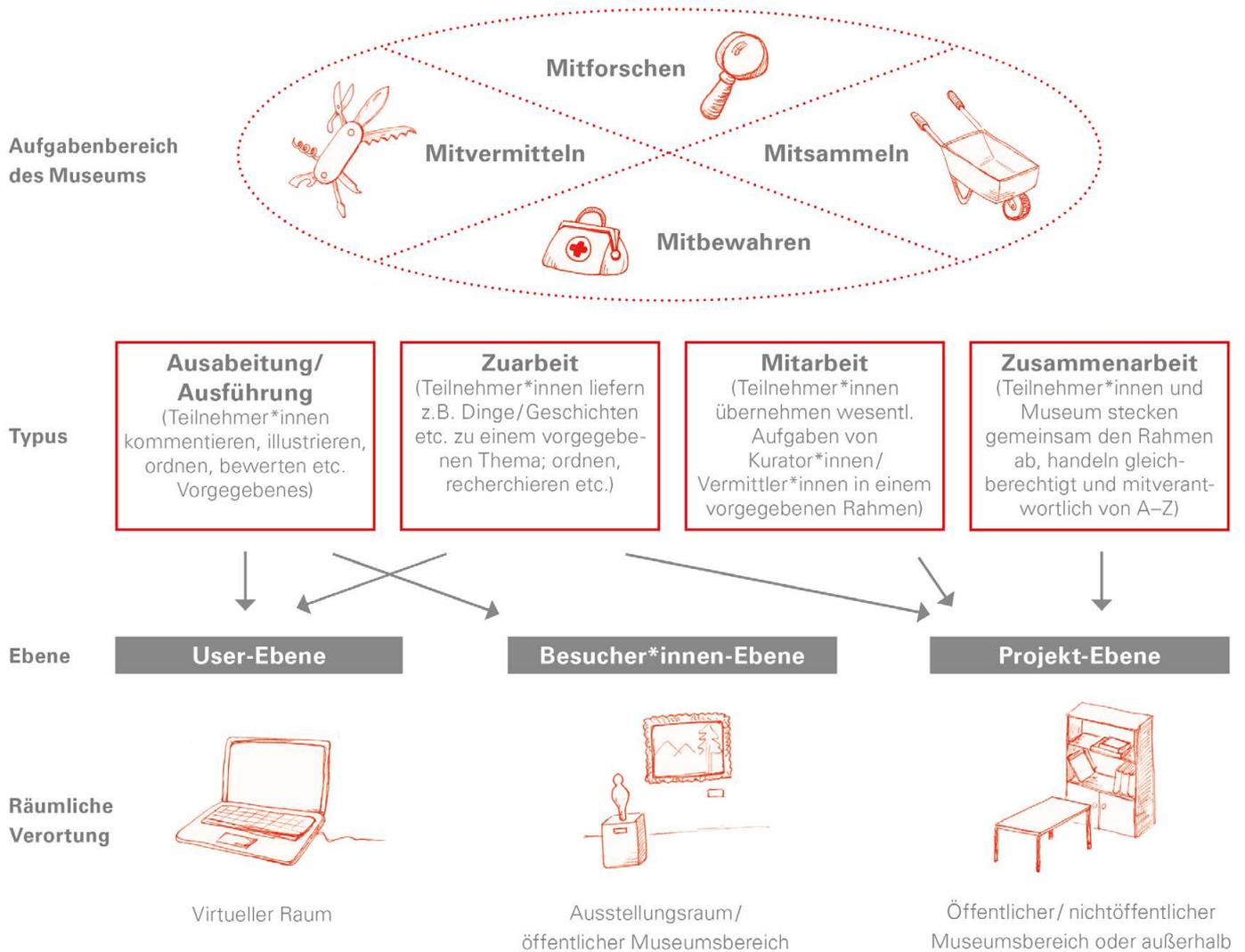
Typologie partizipativer Angebotsformate

umfassender an einem Projektvorhaben beteiligt, klassischerweise als Co-Kurator*innen. Der Unterschied besteht darin, dass der Grad der Mitbestimmung und die Intensität der Beteiligung verschieden sind: Wenn die Projektidee allein vom Museum erdacht wurde und die Museumsleute auch im partizipativen Umsetzungsprozess die Führung übernehmen, so handelt es sich um *Mitarbeit*. Wird hingegen von Beginn an gemeinsam mit einer Gruppe Interessierter eine Projektidee entwickelt und in enger Abstimmung bei annähernder Stimmgleichheit durchgeführt, so handelt es sich um *Zusammenarbeit*.

Einbindung in den musealen Aufgabenbereich

Ein ebenfalls bewährter Ansatzpunkt für die Planung eines Partizipationsangebots ist das Denken von den *musealen Aufgabenbereichen* her – gerade dann, wenn man das Ziel verfolgt, Außenstehenden Einblicke in den Arbeitsalltag, die Aufgaben und Funktionen der Institution Museum zu geben. Prinzipiell schließt sich per se kein Arbeitsbereich für Partizipation aus, jedoch ist nicht alles in jedem Museum und Museumstyp gleichermaßen praktikabel oder zielführend.

Das *Mitsammeln* ist vor allem bei Projekten der Alltagskultur, der persönlichen Erinnerung oder lokalen Geschichte eine gute und erfolgversprechende Form der Partizipation. Beim *Mitbewahren* können Teilnehmer*innen Aufgaben übernehmen wie etwa das Fotografieren und Katalogisieren von Objekten. Dafür ist jedoch meist eine Einweisung nötig, die nicht jedes Museum leisten kann. Das *Mitforschen* besteht z.B. im Aufspüren und Zusammentragen verstreuter oder für ein Museum nicht so leicht zugänglicher Informationen, etwa aus einer bestimmten Community. Insofern kann Mitforschen gerade bei Projekten zu Migration und kultureller Vielfalt eine gewinnbringende Art der Partizipation darstellen. Da es hier darauf ankommt, mit einer möglichst konstanten und verlässlichen Gruppe von Partizipierenden zusammenzuarbeiten, ist es von Vorteil, wenn ein Museum auf bereits bestehende Netzwerke zu lokalen Gruppen oder Vereinen zurückgreifen kann. Das *Mitvermitteln* überschreibt eine schier unendliche Vielfalt an möglichen



Aktivitäten, sodass eigentlich für jedes Museum und jeden Museumstyp ein Partizipationsangebot in diesem Bereich möglich ist: Sei es, dass Teilnehmer*innen Texte verfassen, Führungen geben, Rahmenprogramme durchführen oder sogar umfänglich als Co-Kurator*innen beim *Mitausstellen* aktiv werden.

Dass Partizipation gelingt, lässt sich jedoch mit keinem planerischen Ansatzpunkt und keinem methodischen Vorgehen hundertprozentig garantieren. Dies hängt immer noch vom spezifischen Projektzuschnitt ab, in hohem Maße vom persönlichen Willen, den kommunikativen Fähigkeiten und dem individuellen Engagement der Museumsleute, aber natürlich auch von den Teilnehmer*innen und nicht zuletzt von sich spontan entwickelnden und kaum planbaren Dynamiken – genau dies ist es, was Partizipation so anstrengend, aber auch so spannend macht.

Anja Piontek

Weiterführende Hinweise

Susanne Gesser et al. (Hg.)

Das subjektive Museum. Partizipative Museumsarbeit zwischen Selbstvergewisserung und gesellschaftspolitischem Engagement, Bielefeld 2020

Brigitte Heck / Sonja Thiel

Collecting Corona, in: *Zbiór Wiadomości do Antropologii Muzealnej* 8, 2021, 213–228
apcz.umk.pl/ZWAM/article/view/36757

Anja Piontek

Museum und Partizipation. Theorie und Praxis kooperativer Ausstellungsprojekte und Beteiligungsangebote, Bielefeld 2017

Wiebke Rössig et al. (Hg.)

Partizipation im Forschungsmuseum. Handreichung, Berlin 2018
doi.naturkundemuseum.berlin/data/10.7479/9hdr-88pb

Nina Simon

The Participatory Museum, Santa Cruz 2010



„Was für ein Du... ne

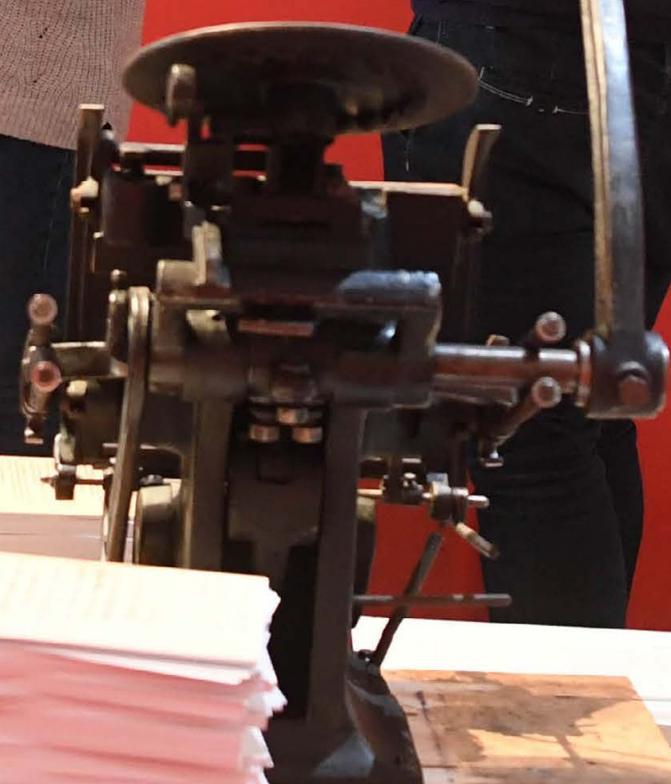
was für ein Tohuwab... u v

auf de... aßen un

s für ein... am

aus dem Wak... d Fal

beli... der Mis... herv...
eodor



Kultur- vermittlung

Das Berufsbild von Kulturvermittler*innen hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Partizipation, Publikumsorientierung und Digitalität sind nur einige der Stichworte, die ein neues Verständnis der Institution Museum bedingen – die Kulturvermittlung ist eine zentrale Akteurin in diesen Entwicklungen, die wiederum auch auf sie selbst rückwirken.

— Die Idee, dass Besucher*innen im Museum etwas lernen (sollen), ist so alt wie die Museen selbst. Dennoch wurde die Museumspädagogik erst in den 1960/70er Jahren sukzessive institutionalisiert. Hintergrund waren die deutliche Kritik am Selbstverständnis der Museen als Elfenbeintürme und Musentempel einerseits sowie die gestiegenen Ansprüche des Publikums andererseits. Vermittlung wurde in diesem Kontext additiv zur (eigentlichen) Museumsarbeit verstanden: Sie tritt in unmittelbaren Dialog mit den Besucher*innen und soll ihnen ermöglichen, die präsentierten Ausstellungen zu verstehen. Dieses Bild hat sich in den vergangenen Jahrzehnten gewandelt. Das Verständnis bewegt sich nun zwischen den Polen „ausstellungsbegleitende Serviceleistung für das Museum“ und „integraler Bestandteil der Museumstätigkeit insgesamt“ (Hagedorn-Saupe/Noschka-Roos 1998, 37). Publikumsorientierung gilt als zentrale Leitlinie und Aufgabe der Institution Museum.

Sharon Macdonald skizziert für die 1990er Jahre zwei Entwicklungslinien der musealen

Arbeit, die die Bildungs- und Vermittlungsarbeit grundlegend veränderten. Zunächst verlagerte sich die Perspektive vom Museum als Institution, die mit ihren Objekten Wissen vermittelt, hin zu den Individuen als Lernenden. Den Besucher*innen wurde nun eine eigene, aktive Rolle bei der Rezeption von Ausstellungen zugestanden – und damit auch in dem Prozess, den Dingen Sinn und Bedeutung zuzuweisen. Man erkannte, dass die Besucher*innen mit äußerst heterogenen Motivationen und Voraussetzungen das Haus besuchen und letztlich unbekannte Wesen seien. Dies führte dazu, dass sich die Museumspädagogik als Anwalt der Besucher*innen etablierte und verschiedene Informationslevel, Materialien und Angebote auch in der Ausstellung selbst bereitstellte. Wenig später lenkte der Begriff der Communities die Betrachtung weg von den individuellen Unterschieden der Besucher*innen und hin zu ihren kulturellen Unterschieden. Die Museumspädagogik begann, gezielt (auch bislang im Museum kaum vertretene) Communities anzusprechen und mit ihnen zu arbeiten. Dabei lernte sie auch



KiMO – Kinder im Museum online mit Podcast, Workshops und Tutorials

Schritt für Schritt, Stigmatisierungen zu vermeiden. Doch letztlich ging es in der Praxis bei beiden Konzepten weniger um einen Wandel oder eine Veränderung des Museums, sondern um eine Integration von Menschen in das bestehende System (Macdonald 2016, 101ff.).

Wenngleich diese Neuausrichtungen aus heutiger Perspektive durchaus kritisch zu betrachten sind, ist ihre Bedeutung nicht zu unterschätzen. Die Aufgaben der Museumspädagogik – bzw. Kulturvermittlung oder Bildungs- und Vermittlungsarbeit, wie die Bezeichnung heute häufig lautet – sind vielfältiger geworden und reichen weit über die personale und mediale Vermittlung hinaus. Sie beteiligt sich unmittelbar an der Konzeption und Realisierung von Ausstellungen und positioniert Sammlungen in aktuellen Kontexten. Sie stellt (historische) Themen gegenwartsbezogen und zukunftsgerichtet zur Diskussion: Es geht nicht zuletzt um Aktualität und Relevanz der gebotenen Inhalte. Übergeordnet betrachtet lassen sich in diesem Zusammenhang grundsätzliche Tendenzen einer Abkehr vom klassischen Verständnis der Institution Museum feststellen, demzufolge vor allem die Expert*innen im Museum – Kurator*innen wie Vermittler*innen – festlegen, welche Inhalte in welcher Form vermittelt werden. Die internationale Diskussion wendet sich seit einigen Jahren immer entschiedener Fragen nach Alternativen im Vermittlungshandeln wie partizipativen Ansätzen sowie einer Demokratisierung und weitreichenden Öffnung von Museen zu (Pagel/Maaß 2016). Somit führt der kurze geschichtliche Abriss zur musealen Vermittlungsarbeit unmittelbar zu der Frage nach ihrem „Wohin“ im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen und der Verortung des Museums in der (digitalen) Welt.

Digitalität

Zunächst sei vorangestellt, dass Digitalisierung und Kultur nicht getrennt voneinander zu betrachten sind. Die Digitalität einer Gesellschaft greift weit über Fragen der technischen Ausstattung oder der Generierung von Daten hinaus. Da sie soziale wie kulturelle Dimensionen umfasst, kann das Digitale z.B. Medium und Plattform, Methode und Inhalt musealer Vermittlungsarbeit sein. Im Folgenden werden exemplarisch digitale Ansätze in der Vermittlungsarbeit skizziert, ohne auf spezifische Aspekte der Medienbildung und -erziehung einzugehen:

1) Bildungsmarketing

Digitale Informationsbeschaffung ist heute für viele Menschen ein wesentlicher Bestandteil ihres Alltags. Für die Kulturvermittlung bieten sich damit zahlreiche Möglichkeiten, das eigene Angebot zu kommunizieren und bekannt zu machen. So ließ sich z.B. nach dem erfolgreichen Start des Podcasts *Is ja 'n Ding!* in der Reihe *KiMO – Kinder im Museum online* am Badischen Landesmuseum schnell ein enger Zusammenhang zwischen den Klickzahlen des Podcasts und seiner Bewerbung auf den Social Media-Kanälen erkennen.

2) Heterogene Zugänge

Museen entwickeln eigene digitale Angebote, die im Museum selbst, aber auch außerhalb/online genutzt werden können. Neben neuen Formen der Wissensverbreitung und -aufbereitung wie Podcasts oder Tutorials bieten auch spielerische Interaktionen (*gaming*) oder digitale Erfahrungsräume (AR/VR) großes Potenzial. Mediaguides und -stationen ermöglichen mit ihrem multimedialen Angebot heterogene Zugänge zu den präsentierten Sammlungen. Mit solchen Tools wird eine individualisierte Nutzung des Museums möglich. So können die Besucher*innen interessengeleitet Schwerpunkte wählen, eigenen Pfade durch die Ausstellung folgen oder sich Texte mit integrierten Readern vorlesen lassen. Die Verknüpfung von digitalen Angeboten innerhalb des Museums und online kann die Relevanz und die Reichweite eines Museums mit Blick auf Besucher*innen wie Nichtbesucher*innen erhöhen, weit über eine reine Vor- und Nachbereitung des Museumsbesuchs hinaus. Dies erprobt das Badische Landesmuseum in Einzelformaten wie z.B. den Digitalen Museumskoffern, die zielgerichtet vor allem für den schulischen Einsatz entwickelt werden, ebenso wie in seinem übergreifenden neuen Museumskonzept.

3) Handlungsräume

Auch in der personalen Vermittlung, etwa in speziellen Bildungsprojekten, wird mit digitalen Tools gearbeitet. Im Rahmen von handlungs- und produktorientiertem Arbeiten kann damit etwa die eigenständige Auseinandersetzung mit Themen und Fragestellungen sowie die unmittelbare Interaktion mit Objekten unterstützt werden. Die Teilnehmer*innen können zu Inhalten recherchieren und unter der Prämisse klarer und machbarer Zielstellungen eigene (digitale) Inhalte in unterschiedlichsten Formaten produzieren. Diese können wiederum – auch im Sinne einer Nachhaltigkeit – online zugänglich gemacht werden, wie dies z.B. im bundesweit angelegten Bildungsprojekt *Youpedia* erfolgt.

Die museale Arbeit in und mit dem digitalen Raum birgt viele Potenziale, sollte jedoch nicht zum Selbstzweck werden. Einerseits greifen pauschale Argumente, dass die Arbeit mit digitalen Medien für Jugendliche per se attraktiv sei und somit motivierend in der Bildungsarbeit wirke, zu kurz. Andererseits stellen digitale Angebote aber auch keine Konkurrenz zum Museum und der Auseinandersetzung mit den Originalen dar, wie häufig befürchtet wird. Produktiv scheinen in diesem Kontext vielmehr Fragen nach einem museumsspezifischen Wechselspiel zwischen analog und digital sowie dem konkreten Mehrwert digitaler Ansätze zu sein. So können etwa immersive Angebote und virtuelle Erfahrungsräume im Museum komplexe Sachverhalte visualisieren, Unterhaltungswert besitzen und Perspektiven eröffnen, vor allem aber neue Blickwinkel auf die in der Ausstellung präsentierten Objekte eröffnen. Konkreter Mehrwert digitaler Ansätze steckt zudem in der Vernetzung und Verortung von (im)materiellen Inhalten (*cultural mapping*), in der mobilen Nutzung oder der Bereitstellung individualisierter Zugänge. Insbesondere aber können digitale Medien die Reichweite und den Handlungsraum des Museums im Sinne von Interaktion, Kommunikation und aktiver (Mit-)Gestaltung durch die Nutzer*innen erweitern. Der Arbeit mit digitalen Tools ist jedoch (eine im grundsätzlichen Sinne verstandene, über das Interaktive hinausreichende) Partizipation nicht automatisch inhärent, ausschlaggebend ist vielmehr ihr methodischer Einsatz bzw. ihre konkrete Verortung im jeweiligen Setting.

Startseite des Projekts *Youpedia Karlsruhe*

[Anmelden](#) [Über das Portal](#)

YOUPEDIA

Karlsruhe

[Karte](#) [Themen](#) [Personen](#) [Mitmachen -](#)



Interaktion und Partizipation

Bedingt durch die Corona-Pandemie erfolgten seit 2020 an vielen Museen vor allem in ihrer Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit schnelle und große Schritte in den digitalen Raum. Diese Entwicklung ist seit Langem unabdingbar, um die Sichtbarkeit ebenso wie die Relevanz von Museen zu erhalten bzw. zu steigern. Doch stellten bei allen Bemühungen viele dieser „Ersatzangebote“ zunächst eigentlich einen Rückschritt in alte Muster dar, die nicht den aktuellen Standards der Bildungs- und Vermittlungsarbeit entsprechen. So wurden vielfach reine Rezeptionsangebote online gestellt, das Museum fiel in seine hergebrachte Rolle als „Sender“ zurück.

Für die Kulturvermittlung am Badischen Landesmuseum waren daher Überlegungen zentral, wie Online-Angebote auch dialogisch und interaktiv gestaltet werden können. Unmittelbar aus dem analogen Raum ließen sich bewährte Formate nicht einfach übertragen. Entwickelt wurden eigene Formate wie z.B. die Reihe der *Kulturhäppchen*, in der sich in regelmäßigem Turnus Mitarbeiter*innen des Hauses mit Teilnehmer*innen zu einem Objekt oder Thema austauschen konnten. Mit einstündigen Hörführungen konnten nicht nur gezielt blinde und sehbehinderte Menschen als aktive Gesprächspartner*innen gewonnen, sondern auch der regionale Radius der Nutzer*innen stark erweitert werden. Letztlich wurden dezidierte Begegnungsformate angeboten, etwa mit der Reihe *Zeitzeugin*innen online*. Bei all diesen Formaten stehen Sprechen und Zuhören, Dialog und Austausch im Vordergrund; die Nutzer*innen sollen aktiv an den digitalen Angeboten teilhaben können.

Partizipation als solche birgt noch weit größeres Potenzial, wenn sie nicht nur im Sinne von reinen Interaktionen oder museumspädagogischen Add-ons verstanden wird bzw. sich auf Angebote für Besucher*innen beschränkt, in Ausstellungen oder online ihre Meinung zu hinterlassen. Sie impliziert



Badische Landesmuseum Karlsruhe

Zeitzeug*innen online

Verpasste Chancen –
Bildung früher und heute
8.6.21, 17.00 Uhr

Schloss Karlsruhe
Museum

Begegnungsformat
*Zeitzeug*innen online*



Nutzerausweis für Kinder mit dem Roboter *Expi.1*

dann vielmehr die grundsätzliche Frage nach der Haltung eines Hauses: Inwieweit bestehen Bereitschaft und Wille, das Haus zu öffnen und Menschen eine Teilhabe, -nahme und -gabe am Museum zu ermöglichen? Die Chancen für Museen sind offensichtlich: Steigerung der eigenen Relevanz, Bindung von Menschen, Wissenszuwachs von außen, Generierung neuer Fragestellungen, Perspektivwechsel und Vielschichtigkeit, Erreichen neuer Zielgruppen, neue Formen von Transparenz und Demokratisierung etc. Partizipationsprozesse können jedoch nur erfolgreich sein, wenn sowohl die verschiedenen Erwartungshaltungen klar formuliert und kommuniziert werden. Die wichtigste Grundregel lautet aber wohl, dass ein Museum nur dann Fragen stellen und zu Partizipation einladen sollte, wenn es an den Meinungen und Ergebnissen wirklich interessiert ist und Möglichkeiten für Veränderungen schafft.

Diesen Weg schlug das Badische Landesmuseum z.B. in Vorbereitung der Ausstellung *Archäologie in Baden* ein. Neben der Etablierung eines Bürger*innen-Beirats und dem Projekt *Creative Collections* wurden in einem eigenen Projekt auch sechs- bis zwölfjährige Kinder zur aktiven Mitgestaltung aufgerufen. Sie entwickelten die Grundidee für eine digitale Kinderspur in der Ausstellung. Methodisch griffen die Kulturvermittler*innen dabei auf den *Design Sprint* zurück. Dieser Ansatz ermöglicht durch seine klar vorgegebene Strukturierung, gemeinsam und zielführend Lösungen für eine konkrete Fragestellung zu entwickeln. So konnte innerhalb kürzester Zeit der Prototyp eines Roboters entwickelt werden, der Kinder digital durch die Ausstellung begleitet. Die Ausgestaltung von *Expi.1* übernahm ein professioneller Grafiker. Während der Testphase der Ausstellung wurden die Kinder erneut als Expert*innen eingeladen, so dass ihre Evaluierung in die Weiterentwicklung mit einfließen konnte.



Medientische laden altersübergreifend zum Erkunden ein

Ausblick

Was bedeuten nun all diese Formate, Methoden und grundlegenden Entwicklungen für die Kulturvermittlung im Museum? Zunächst muss sie die Herausforderung annehmen, ihre eigene Rolle beständig zu reflektieren und diese transparent zu machen: Wer will oder soll eigentlich wem welche Kultur(en) vermitteln? Agiert die Kulturvermittlung als Lehrende, Moderatorin, Impulsgeberin oder Vermittelnde? In der Bildungs- und Vermittlungsarbeit der Museen wird es fortan verstärkt darum gehen, die Verschränkungen von analog und digital für die eigene Arbeit auszuloten und zu gestalten sowie Begegnungsmöglichkeiten zu schaffen, mit Themen und Objekten ebenso wie mit Menschen. Die sich wandelnde Rolle des Publikums von *visitor* über *customer* hin zu *user* und *creator* verlangt nach einer grundlegenden Implementierung von Kollaboration und Partizipation – und dies nicht nur in der Kulturvermittlung. Es bedarf vielmehr des Willens und des Muts aller im Haus zur beständigen (Neu-)Bestimmung der eigenen Rolle. Dies bedeutet keineswegs, die eigene Arbeit in andere Hände zu geben, sondern vielmehr, sie neu auszurichten. Und die Kulturvermittlung darf in all diesen Veränderungsprozessen der Institution Museum durchaus selbstbewusst agieren: „Although none of this is necessarily the exclusive preserve of museum educators, in practice it is often those who have encouraged this work and acted as the facilitators making it happen. In doing so, of course, they have also changed what it means to be a museum educator“ (Macdonald 2016, 105).

Elke Kollar

Weiterführende Hinweise

Bundesverband Museumspädagogik e. V. und Deutscher Museumsbund e. V.

Bildung und Vermittlung im Museum gestalten, Berlin 2020

Monika Hagedorn-Saupe / Annette Noschka-Roos

Zentrale museumspädagogische Dienste für kleine Museen. Zur Situation der Museumspädagogik in Deutschland, in: G. Rat (Hg.): *Museen für BesucherInnen*, Wien 1998, 36–42

Sharon Macdonald

Revolutions, Turns and Developments in Museum Education. Some Anthropological and Museological Reflections, in: B. Commandeur/H. Kunz-Ott/K. Schad (Hg.), *Handbuch Museumspädagogik*, München 2016, 99–108

Julia Pagel / Mareen Maaß / Geraldine Kendall

Revisiting the Educational Value of Museums. Connecting to Audiences, Berlin 2016
[ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_AC2015_EduVal_documentation.pdf](https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_AC2015_EduVal_documentation.pdf)

Wen erreicht Wissenschaftskommunikation nicht?

Dies kann man nicht anhand fester Gruppen ausmachen. Es gibt viele Faktoren, die zu einer Exklusion führen können.

Die im Projekt **Wissenschaft für alle** identifizierten Exklusionsfaktoren lassen sich in 3 Kategorien einteilen:

- Individuelle Faktoren
- ▲ Soziale Faktoren
- Strukturelle Bedingungen

Dies ist aber nicht immer trennscharf, Faktoren können sich überlappen und auch verstärken. (Weitere Informationen dazu auf der Rückseite)

4 Grad (formeller) Bildung

Allgemeine Schulausbildung der Bevölkerung ab 15 Jahren in Deutschland (in Prozent)
(Stand 2017, Quelle: Statistisches Bundesamt)

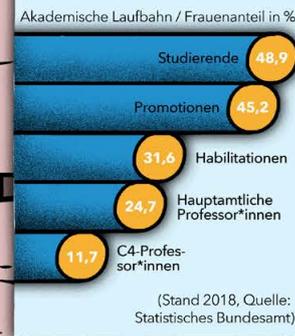
- Noch in schulischer Ausbildung
- Haupt- (Volks-)schulabschluss
- Abschluss der polytechnischen Oberschule
- Realschule oder gleichwertiger Abschluss
- Fachhochschul- oder Hochschulreife
- Ohne allgemeinen Schulabschluss

13 Sprache - in Bezug auf Fremd- und Fachsprachen.

16 Zeitliche Ressourcen - verfügbare Freizeit

21 Geschlecht - beziehungsweise die gesellschaftliche Konstruktion als Gender

Die fehlende Präsenz von Role-Models (in mehreren Aspekten) spielt eine wichtige Rolle für die Zugänglichkeit von Wissenschaftskommunikation - hier veranschaulicht am Beispiel Gender:



15 Werhaltungen und themenspezifische Werte

29 Fehlende Ressourcen zur Umsetzung spezifischer Kommunikationsformate für nicht erreichte Zielgruppen

28 Ort - insbesondere in Bezug auf Erreichbarkeit, Zugänglichkeit, Atmosphäre

22 Kulturelle Barrieren - sowohl in Bezug auf Wissenschaft an sich als auch auf Institutionen oder Kommunikationsverhalten

7 Enttäuschungen und schlechte Erfahrungen mit Wissenschaftskommunikation

17 Individuelle Beeinträchtigung bzw. gesellschaftliche Behinderung

2 Alter - sowohl Kinder/Jugendliche als auch Senior*innen

5 Generelles Desinteresse an Wissenschaft

3 Ängste - insbesondere soziale Ängste

24 Sozioökonomischer Status - als übergreifendes Konzept das verschiedene Faktoren kombiniert (u.a. Bildung, Einkommen)

9 Finanzielle Ressourcen / Einkommen

- 18,7%** der Menschen in Deutschland sind von Armut oder sozialer Ausgrenzung betroffen
 - 19,5%** der Haushalte in Deutschland verfügen über ein monatliches Nettoeinkommen von unter 1.300 €
 - 1,12€** sind im Hartz IV Regelsatz monatlich für Bildung vorgesehen
 - 60,9%** ist die Armutsgefährdungsquote von Kindern aus Elternhäusern mit niedrigem Bildungsabschluss in Deutschland (im EU-Durchschnitt sind es 51,3%)
- (Stand 2018 / 2020, Quellen: Statistisches Bundesamt, Statista, Regelbedarfsermittlung)

20 Geringe Populationsdichte / -größe - erschwert Zugang zur Zielgruppe

6 Ein Moblich o auf In

Wissenschafts- kommunikation

Wissenschaftskommunikation hat sich in der Corona-Pandemie als hochrelevantes Themenfeld erwiesen, auch wenn sie bisweilen an ihre Grenzen stieß. Mit Museen wird sie nach wie vor eher selten in Verbindung gebracht – tatsächlich lohnt es sich aber, beide Felder zusammen zu denken.

— Beim Stichwort Wissenschaftskommunikation denken manche vielleicht an Wissenschaftssendungen im Fernsehen, an *Quarks* oder *Galileo*. Andere haben möglicherweise Wissenschaftsartikel in der Zeitung oder Wissenschafts-Magazine wie *Spektrum* im Sinn. Und wieder andere denken an Wissenschaftsfestivals, Science-Slams oder Abendvorträge. In der Corona-Pandemie prägten Forschende wie Christian Drosten und Sandra Ciesek oder die Journalistin Mai-Thi-Nguyen Kim die Kommunikation zu den wissenschaftlichen Hintergründen der Pandemie mit Interviews, Podcasts und YouTube-Videos. Bei Wissenschaftskommunikation kommen viele wahrscheinlich erst beim weiteren Nachdenken auf Museen. Dabei spielen diese eine wichtige Rolle in der Landschaft der Wissenschaftskommunikation, und dies nicht nur, weil sie beim Familienausflug häufig die ersten Möglichkeiten zur unmittelbaren Erfahrung von wissenschaftlichen Themen für Kinder bieten.

Die Pandemie hat daran nichts geändert. Daher ist folgendes Beispiel nach wie vor instruktiv, als im Februar 2019 ein sechsjähriger Junge in Köln eine Scherbe im Garten fand. Zusammen mit seinem Vater schickte er die Scherbe an das Römisch-Germanische Museum, da er

einen römischen Fund vermutete. Derartige Zusendungen kommen in der Museumswelt sicher häufig vor, vielleicht auch häufiger als Museumsmitarbeiter*innen manchmal lieb ist. Die veröffentlichte Antwort des Museums zeigt allerdings, welche Chancen sich dabei für die Vermittlung von wissenschaftlichen Methoden und das Interesse an wissenschaftlicher Arbeit bieten: Das Antwortschreiben nahm die Anfrage ernst, erklärte die Analyse der Scherbe – ein Stück eines Tonrohres, vermutlich aus dem 19. Jahrhundert – und machte deutlich, dass diese dennoch ein historisches Zeugnis ist. Dem Kölner Stadt-Anzeiger gegenüber sagte der Vater: „Sowas erzeugt bei Kindern Lust und Interesse. So positive Erfahrungen geben Selbstbewusstsein, Lust am Forschen und am Nachfragen.“

Aber Museen sind natürlich viel mehr als „nur“ Kinder- oder Familienangebote. Die breite gesellschaftliche Bedeutung lässt sich auch in Zahlen ausdrücken: So gaben im Jahr 2016 bei der repräsentativen Bevölkerungsbefragung *Wissenschaftsbarometer* 40% der Befragten an, im vergangenen Jahr mindestens einmal ein Wissenschafts- oder Technikmuseum besucht zu haben, aber nur 21%, eine Lange Nacht der Wissenschaft, einen Science-Slam oder einen Tag der offenen Tür an Universitäten

oder wissenschaftlichen Einrichtungen. Über die Sammlungen hinaus können Museen auch Einblicke in laufende Forschung bieten. Dies kann in der Form von Vortragsreihen zu aktuellen Themen der Wissenschaft geschehen, wie beispielsweise die Reihe *Wissenschaft im Sauriersaal* der Humboldt-Universität und des Museums für Naturkunde Berlin, in der Form einer Thematisierung von Wissenschaft an sich, wie beispielsweise bei der Ausstellung *Wunderkammer Wissenschaft* im ZKM Karlsruhe, oder in der Form von neuen Kooperationen zur Forschung und Kommunikation, wie beispielsweise das *Forum für Alltagskultur*, das auf einer Zusammenarbeit des Badischen Landesmuseums mit vier weiteren Wissenschaftsinstitutionen beruht.

Wissenschaftskommunikation und Museen

Hält die oben eher kursorisch dargestellte Verbindung zwischen Museen und Wissenschaftskommunikation auch einer grundsätzlicheren Betrachtung stand? Zunächst kurz zur Frage, was Wissenschaftskommunikation überhaupt ist. Auch in der theoretischen Betrachtung ist sie mehr als nur Wissenschaftsjournalismus und Pressearbeit von Forschungseinrichtungen. Sie umfasst „alle Formen von auf wissenschaftliches Wissen oder wissenschaftliche Arbeit fokussierter Kommunikation, sowohl innerhalb als auch außerhalb der institutionalisierten Wissenschaft, inklusive ihrer Produktion, Inhalte, Nutzung und Wirkungen“ (Schäfer et al. 2015). Museen sind in dieser Definition also durchaus abgedeckt.

Wie sieht das Verhältnis zu Wissenschaftskommunikation aus Sicht der Museen aus? Wenn man der Definition von Wissenschaftskommunikation die theoretische Fassung eines Museums gegenüberstellt, zeigen sich ebenfalls Verbindungen. Der bisherigen Definition des *International Council of Museums* folgend, haben Museen fünf Kernaufgaben: Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen, Vermitteln. Beim „Erforschen“ ist der Wissenschaftsbezug offenkundig, aber auch die anderen Aspekte basieren auf wissenschaftlicher Arbeit. Dabei ist keine Festlegung auf explizite „Wissenschaftsmuseen“ nötig. Auch wenn der Wissenschaftsbezug bei Museen der exakten Naturwissenschaften am offensichtlichsten ist, geht es in anderen Museen ebenfalls um Wissenschaft: ob in der geschichtswissenschaftlichen Aufarbeitung von historischen Objekten in Kunstmuseen oder in der biologischen Betrachtung der Artenvielfalt in Naturmuseen. Auch in Kunstmuseen können neben den ästhetischen Eindrücken kunsthistorische Themen vermittelt werden.

Wie sehr sich die Bereiche überlappen, konnte man auch in der Corona-Pandemie sehen. So wurden beispielsweise das Badische Landesmuseum und die Museumsstiftung Post und Telekommunikation noch in der Pandemie aktiv, um diese besondere Zeit zu dokumentieren. Dabei stehen freilich keine Gegenstände der virologischen Forschung im Zentrum, sondern eine Dokumentation des Alltags und auch der gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen in der Pandemie. Daher mutet es fast schon vorausschauend an, dass es parallel dazu auch

intensive Diskussionen um eine Neufassung der Museumsdefinition gibt, die nicht mehr die musealen Kernaufgaben ins Zentrum stellt, sondern die gesellschaftliche und politische Dimension. Auch hier zeigen sich Gemeinsamkeiten zur Wissenschaftskommunikation, für die es ähnliche Diskussionen seit langem immer wieder gibt.

Was wird aus den Gemeinsamkeiten gemacht?

Sowohl aus der Perspektive der Wissenschaftskommunikation als auch aus der Perspektive der Museen ergibt sich eine große Deckungsgleichheit. Sind Wissenschaftskommunikation und Museen also ein Herz und eine Seele? Im Prinzip ja, aber in der gelebten Praxis wird dennoch Entwicklungsbedarf deutlich. Die beiden Fach- und Praxis-Communities agieren zu weiten Teilen eher getrennt voneinander, auch wenn es immer wieder Berührungspunkte gibt. Jede Community hat ihre eigenen Gepflogenheiten, eigene Konferenzen und eigene Publikationsreihen. Dabei könnten von einer intensiveren Vernetzung und systematischen Kooperation beide Seiten profitieren.

Einerseits ist meine Wahrnehmung, dass die Museums-Community erst nach und nach die Erkenntnisse aus der Forschung zur Wissenschaftskommunikation aufgreift und als Basis für die eigene Arbeit verwendet: Wissenschaftskommunikation ist kein einfacher, linearer Transfer von Expert*innenwissen auf Laien,

sondern ein komplexes System aus Informationen, Werten, Interessen und medialen Effekten, bei dem auch sprachliche Details und das Framing von Informationen zentral sind. Zudem ist eine allgemeine Zunahme an Kommunikationsaktivitäten, beteiligten Akteur*innen und eine Polarisierung von Themen zu beobachten – Effekte, die unter dem Begriff *Medialisierung* zusammengefasst werden. Ein Beispiel, wie Museen darauf reagieren können, ist das Format *Provocative Questions* der Hall of Human Life im Museum of Science, Boston. Es präsentiert kontroverse Fragestellungen (zum Beispiel, ob Mücken zur Infektionsprävention genetisch verändert werden dürfen) und fordert die Besucher*innen auf, sich selbst eine Meinung dazu zu bilden.

Was lässt sich daraus folgern? Museen können und sollen sich mitten in das vielfältige und komplexe Kommunikationsumfeld begeben, ihre Themen bewusst im sozio-politischen Kontext präsentieren und zur Diskussion stellen. Dies gilt nicht nur für kontroverse naturwissenschaftliche Themen, Bedarf gibt es auch bei Fragen zu Migration, kultureller Identität, Gerechtigkeit, Umweltschutz, Ästhetik und vielen anderen Themen. Dabei können die Erkenntnisse der Forschung zur Wissenschaftskommunikation einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung der Formate und Konzepte leisten. Dieser Gedanke spiegelt sich auch in der internationalen Debatte um eine neue Museumsdefinition wider.

Andererseits ist meine Wahrnehmung, dass Museen in der konkreten Praxis der Aufbereitung, Darstellung und Präsentation von Wissenschaft den anderen Wissenschaftseinrichtungen einiges voraushaben. Erkenntnisse der modernen Museumspädagogik und des musealen Informationsdesigns werden von anderen Wissenschaftseinrichtungen aber nur sporadisch aufgegriffen. Oft entsteht der Eindruck, dass es viele parallele Neuentwicklungen in Unkenntnis bestehender Erfahrungen in Museen und Science-Centern gibt. Hier wären eine stärkere Vernetzung und ein intensiverer Austausch sicher hilfreich.



VRlab im Deutschen Museum München

Entwicklungsperspektiven

Für die gemeinsame Weiterentwicklung von Wissenschaftskommunikation und Museen möchte ich die folgenden drei Überlegungen formulieren:

1) Methoden

Beide Felder sind weiterhin gefordert, ihre Methoden und Konzepte kontinuierlich zu hinterfragen und zu erweitern. Natürlich sind damit nicht alle etablierten Ansätze hinfällig. Ein klassisches Diorama im Museum hat ebenso weiter seine Vorzüge wie ein klassischer Abendvortrag an einer Universität. Aber welche neuen Formate, welche kreativen Ideen können in Zukunft genutzt werden? Welche Möglichkeiten ergeben sich durch einen Fokus auf Events und Erlebnisse? Wie können individualisierbare Formate geschaffen werden? Wie können Wissenschaftseinrichtungen mit der rasanten und nicht immer unproblematischen Entwicklung von Social-Media-Kommunikation nicht nur Schritt halten, sondern diese gewinnbringend nutzen? Wie können die gerade am Anfang ihrer Entwicklung stehenden Technologien der *Augmented* und *Virtual Reality* (AR/VR) passend eingesetzt werden? Diese Fragen stellen sich für beide Felder gleichermaßen, es erscheint daher nur logisch, dass auch die Suche nach Antworten stärker gemeinsam betrieben werden sollte.

2) Zielgruppen

Wissenschaftskommunikation und Museen stehen gleichermaßen vor der Herausforderung, bisher nicht erreichte Zielgruppen anzusprechen und einzubinden. Häufig verfügt eine Mehrheit des Publikums über einen höheren Schulabschluss, hat einen akademischen Hintergrund und ist sozioökonomisch gut situiert. Aber auch darüber hinaus gibt es Faktoren, die ausschließend wirken können – von der regionalen Zugehörigkeit über sprachliche und kulturelle Barrieren bis zu Behinderungen (Schrägel et al. 2018). So vielfältig die exkludierenden Faktoren sind, so vielfältig sind die Ansatzpunkte für mehr Diversität und Inklusion: von barrierefreien Zugangsmöglichkeiten über verschiedensprachige Aufbereitungen bis zu einem kritischen Hinterfragen des akademischen Habitus von Einrichtungen und damit nach außen getragener Distanz. An vielen Stellen gibt es bereits positive Entwicklungen hin zu einer offeneren und vielfältigeren Kommunikation, aber insgesamt besteht noch viel Handlungsbedarf.

3) Partizipation

Die Forderung nach und die Umsetzung von mehr Partizipationsmöglichkeiten betrifft sowohl Museen als auch andere Wissenschaftseinrichtungen. Dies ist kein neuer Trend, aber eine Entwicklung, die noch längst nicht an ihrem Ende angekommen ist. In der Wissenschaftskommunikation entstehen neben Diskussionswerkstätten Möglichkeiten, im Rahmen von *Hacker-*, *Maker-* oder *Citizen-Science*-Projekten selbst aktiv zu werden – ob digital oder vor Ort. Aber auch in Museen wird die Entwicklung vorangetrieben, beispielsweise im neuen Museumskonzept des Badischen Landesmuseums, das die bisherigen Besucher*innen als Nutzer*innen des Museums neu definiert. Teil davon sind unter anderem sogenannte *Expotheken*, die Objekte für Besucher*innen unmittelbar zugänglich und erkundbar machen. Diese Ansätze gilt es aus meiner Sicht weiterzuentwickeln und konsequent weiterzuentwickeln.

Ein Blick in die Zukunft

Neben diesen drei übergreifenden Entwicklungsperspektiven möchte ich drei weitere Überlegungen spezifisch für die Museums-Welt anstellen:

1) Geschichten

Wissenschaftliche Informationen können hervorragend in Geschichten eingebettet und erzählt werden. Geschichten bieten den Vorzug einer lebhaften Vermittlung sowie eines intuitiven und bisweilen auch emotionalen Zugangs für nicht-wissenschaftsaffine Zielgruppen. Themen können so in einen Kontext gestellt und Informationen zur Entstehung und unterschiedlichen Einordnung eines Themas abgebildet werden. Der Ansatz wird zwar kontrovers diskutiert, aber aus meiner Sicht sind die oftmals kulturpessimistischen Bedenken kein stichhaltiges Gegenargument. Klar sollte aber sein: Der wissenschaftliche Kern und die Faktentreue stehen auch beim Storytelling nicht zur Disposition. Ich denke, dass der Ansatz auch von Museen noch stärker genutzt werden kann. Ein sehr gelungenes Beispiel ist das Storytelling-Projekt *Ich Eisner*, das der Bayerische



Zwei Forschende diskutieren in einem Blind-Date über ihre Arbeit miteinander und mit den Besucher*innen, MuseumSalon im Experimentierfeld des Museums für Naturkunde Berlin

Rundfunk in Zusammenarbeit mit verschiedenen Museen und Archiven durchgeführt hat: Kurt Eisner berichtete täglich per *Whatsapp* oder *Telegram* über die Ereignisse der Bayerischen Revolution vor 100 Jahren – aus einer fiktiven persönlichen Sicht, ergänzt durch historische Archivmaterialien. Ein zweites Beispiel war die Ausstellung *Revolution! ... für Anfänger*innen* im Badischen Landesmuseum. Zwar kein Storytelling im engeren Sinne, aber die Besucher*innen hatten in einem Gamification-Ansatz die Möglichkeit, anhand einer interaktiven Geschichte begleitend zum Ausstellungs-Rundgang ihr eigenes „revolutionäres Potenzial“ zu erkunden.

2) Forschung

Weitergehend möchte ich Museen ermutigen, mehr noch als bisher Bezüge zur Forschung herzustellen. Dies gilt einerseits mit Blick auf aktuelle Forschungsprojekte, die wissenschaftliche Problematisierung aktueller Themen und die Darstellung wissenschaftlicher Prozesse hinter Ergebnissen und Exponaten, andererseits aber auch für die Öffnung für partizipative Forschungsprozesse in und mit Museen. Ein Beispiel dafür ist das *Experimentierfeld für Partizipation und Offene Wissenschaft* im Museum für Naturkunde Berlin, ein eigens für den Austausch von Besucher*innen über aktuelle Forschungsprojekte eingerichteter Raum.

3) Informationen

Bei vielen musealen Angeboten sehe ich eine „Informationslücke“: Auf der einen Seite gibt es sehr kurze Exponat-Texte mit oft nur sehr spärlichen Informationen und selbst Texttafeln als Teil von Ausstellungen erläutern oft nur eingeschränkt die Kontexte. Auf der anderen Seite stehen die Begleitäbände, die oft als kolossale Wälzer eine solche Detail- und Darstellungstiefe aufweisen, dass sie ohne fachnahe Promotion nur schwer verständlich sind. Natürlich ist diese Beobachtung etwas zugespitzt, persönliche Führungen oder Audio-Guides bieten eine Informationsebene dazwischen an. Aber mit Blick auf die Nutzungsgewohnheiten gerade der jüngeren Generation sollten Museen nach neuen und interaktiveren Wegen suchen, die Lücke zu füllen: Viele erschließen sich schon jetzt Informationen im Web nicht mehr der frühen Computerlogik folgend mit gezielter Stichwortsuche, sondern formulieren natürliche Fragen oder adressieren diese gleich mündlich an digitale Begleiter*innen wie Siri oder Alexa. Auch wenn die Entwicklung noch am Anfang steht, bieten Chatbots Dienstleistungen und Hilfestellungen in den künftigen Social-Media- und Kommunikationskanälen an, die nicht mehr plattform-basiert wie z. B. *Facebook* sind, sondern eher messenger-basiert wie z. B. *Whatsapp*. Schließlich bietet die rasante Entwicklung selbstlernender KI-Systeme auch Museen spannende neue Möglichkeiten (Murphy et al. 2022).

Unterhaltung und Wissensvermittlung

In meinen Überlegungen zur Zukunft von Museen und Wissenschaftskommunikation schwingt immer wieder die grundsätzliche Frage mit, ob und inwieweit sich Unterhaltung und die Vermittlung von ernsthaften, wissenschaftlichen Inhalten widersprechen. Aus meiner Arbeit zur Wissenschaftskommunikation sehe ich diesen vermeintlichen Widerspruch nicht. Das gilt aber auch für Museen: „Kulturmanagement bedeutet nicht, wissenschaftliche Standards preiszugeben, (...) Vielmehr geht es darum, alle Mittel und Wege zu kennen, die für die Umsetzung eines überzeugenden wissenschaftlichen Konzepts in eine Ausstellung zur Verfügung stehen“, wie Kristiane Janeke 2007 formulierte. Auch hier hat die Corona-Pandemie neben allen Herausforderungen für Museen neue Wege im Digitalen erschlossen – wie beispielsweise die kreative Interaktion mit Besucher*innen über sogenannte Challenges (beispielsweise das Nachstellen bekannter Kunstmotive) in den sozialen Medien (Schrögel et al. 2020). Daher möchte ich diesen Beitrag mit einem Zitat von Walter Benjamin schließen, das Janeke im Titel ihres Beitrags aufgegriffen hat: „Nicht gelehrter sollen die Besucher eine Ausstellung verlassen, sondern gewitzter.“

Philipp Schrögel

Jugendliche präsentieren ihre kreativen Projekte zu den Arbeitswelten der Zukunft, Projekt *Fore-sight4Youth* in der DASA-Arbeitswelten Ausstellung Dortmund



Weiterführende Hinweise

Kristiane Janeke

Nicht gelehrter sollen die Besucher eine Ausstellung verlassen, sondern gewitzter. Historiker zwischen Theorie und Praxis, in: Zeithistorische Forschungen 1–2, 2007, 189–199

Oonagh Murphy / Elena Villaespesa / Johannes Bernhardt / Tabea Golgath und Sonja Thiel
Künstliche Intelligenz und Museen. Ein Toolkit, übersetzt und erweitert von, Karlsruhe 2022

Mike S. Schäfer et al.

Wissenschaftskommunikation im Wandel, in: dies. (Hg.), Wissenschaftskommunikation im Wandel, Köln 2015, 10–42

Philipp Schrögel et al.

Nicht erreichte Zielgruppen in der Wissenschaftskommunikation. Literatur-Review zu Exklusionsfaktoren und Analyse von Fallbeispielen, Berlin und Karlsruhe 2018

Philipp Schrögel et al.

Wie Corona die Museumslandschaft digitalisiert-wissenschaftskommunikation.de/wie-corona-die-museumslandschaft-digitalisiert-39047

for community

COMMUNITY PARTICIPATION BOOTCAMP

June 7- 8, 2018
Santa Cruz, CA



Santa Cruz
Museum of
Art & History
at the McPherson Center



GREAT ORGANIZATIONS
OF, BY, AND FOR
THEIR COMMUNITIES

www.ofbyforall.org

Community-Kampagnen

Partizipation wird in Museen zumeist mit der Teilhabe von Bürger*innen gleichgesetzt. Mindestens genauso wichtig ist aber die Teilhabe von Museen an der Gesellschaft – tatsächlich sind in den letzten Jahren effektive Methoden entwickelt worden, um neue Communities anzusprechen und für Museen zu begeistern.

— Die folgenden Ausführungen gehen auf die Teilnahme an einem 2018 von Nina Simon abgehaltenen *Community Participation Bootcamp* in Santa Cruz zurück. Ursprünglich zielte die Teilnahme auf das Sammeln von Erfahrungen und Vorbildern für die Organisation eines *MuseumCamps* am Badischen Landesmuseum. Mit seiner Fokussierung auf professionelle Mitarbeiter*innen im Kultursektor war das *Bootcamp* dafür zwar weniger ergiebig, hat aber umso wertvollere Einblicke in die Ansprache und Involvierung unterschiedlicher Communities gegeben. Bei den folgenden Ausführungen handelt es sich um eine Zusammenfassung und Weiterführung des Ansatzes von Nina Simon, der ich für die Erlaubnis zur Verwendung ihres Materials herzlich danken möchte.

Vorab sollte man sich klar vor Augen halten, warum und in welchem Kontext Nina Simon ihren Ansatz entwickelt hat. Ausgangspunkt war ihre Übernahme der Direktion im *Museum of Art and History* in Santa Cruz (Kalifornien), das zu diesem Zeitpunkt – und darin durchaus vergleichbar mit einer Vielzahl von Museen –

fast ausschließlich ein älteres Publikum ansprach und quasi bankrott war. Zum Schlüssel für die Kehrtwende wurde die radikale Neustrukturierung des Museums: Abbau von Teilen der Sammlung, um neue Räume für partizipative Veranstaltungen, Events und externe Partnerschaften zu schaffen; Neuaufstellung des Personals in Teams für *Fueling/Finanzierung*, *Empowerment/Co-Kreation* sowie *Engagement/Außenkommunikation*, die in einer Matrixstruktur kollaborieren und sich je nach Projekt neu formieren; schließlich Auflösung der klassischen Bürostrukturen und Umstellung der internen Kommunikation auf transparente Messenger-Channels wie *Slack*. Nach nur wenigen Jahren konnte sich das Ergebnis sehen lassen: Das Museum entwickelte sich zu einem pulsierenden Zentrum für eine Vielzahl von Communities und konnte den drohenden Bankrott in eine millionenschwere Erfolgsstory wenden.

In einer ganzheitlichen Betrachtung muss man aber auch sagen: Beim *Museum of Art and History* in Santa Cruz handelt es sich um ein recht

Zum Bootcamp 2018 gehörte ein Booklet, dessen Ansätze diesem Beitrag zum Teil zugrundeliegen

kleines Museum, dessen Sammlung nach hiesigen Maßstäben eher mit einem Stadtmuseum in einer kleineren oder mittleren Stadt vergleichbar ist. Aber wie dem auch sei: Die in Santa Cruz über viele Jahre entwickelten Methoden zu Partizipation und Engagement sind extrem erfolgreich, auch ohne diesen Hintergrund transferfähig und können flexibel an unterschiedlichste Situationen angepasst werden. Tatsächlich war ebenjenes *Community Participation Bootcamp* von 2018 auch der Startschuss für die Nonprofit-Bewegung *Of/BY/FOR ALL*, die sich seither weltweit darum bemüht, Kultureinrichtungen jeder Art für diverse Communities zu öffnen.

Community und Vision

Geht man an die Planung einer Community-Kampagne, sind die zentralen Ausgangspunkte ein klares Bild von der Community und eine konkrete Vision für die Kampagne. Zum einen sollte man fragen, welche Communities dem Museum bereits verbunden sind und warum sie sich durch die bisherige Arbeit besonders angesprochen und repräsentiert fühlen. Zum anderen sollte man sich fragen, wer die erwünschten und zu erreichenden Communities sind. Auch wenn es banal sein mag, aber schon bei diesen einfachsten Überlegungen liegen allenthalben Stolpersteine am Wegesrand: Denkt man eine Community zunächst als einen Kreis von Menschen, wird die Erschließung neuer Communities in Museen oftmals additiv als schlichte Erweiterung oder Ausdehnung dieses Kreises gedacht. Selbst wenn man Communities als offene Größen denkt, werden sie aber selbst im Idealfall „nur“ eine hohe Überschneidung aufweisen. Anders formuliert: Die Erschließung neuer Communities bedeutet auch immer, Teile der bisherigen Community gehen zu lassen. Für Museen und ihr oftmals alterndes Publikum mag dies problematisch klingen, letztlich ist es aber nur eine Frage des Vorgehens und der Ziele: Wenn man bei der Ansprache neuer Communities behutsam vorgeht, gezielt auf gemeinsamen Fundamenten aufbaut und die unterschiedlichen Interessen ins Verhältnis setzt, ist ja entscheidend, dass man am Ende mehr Menschen erreicht und dem Anspruch des „Museum für alle“ pragmatisch einen Schritt näher kommt.

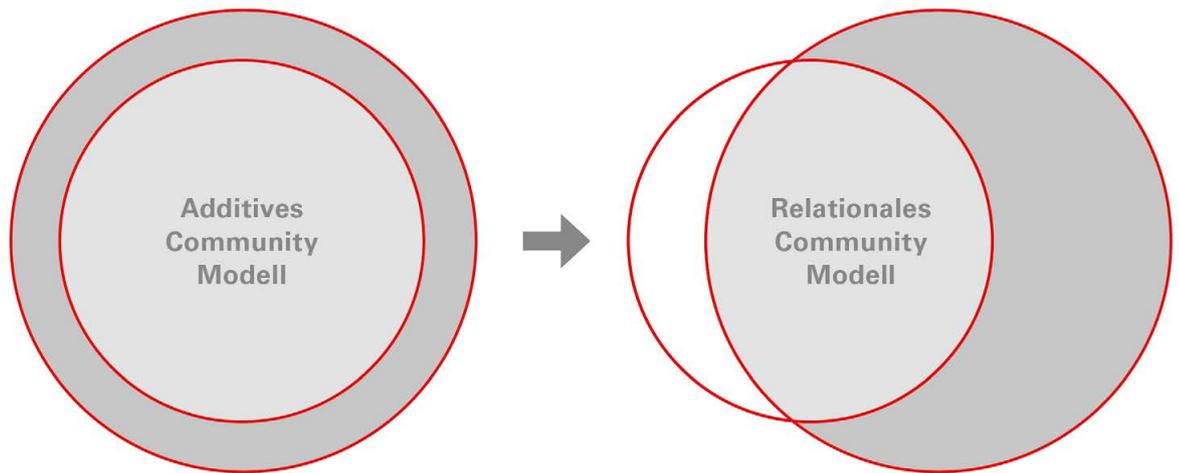
Hat man diese Gedankenbewegung einmal vollzogen, kann man sich der Vision zuwenden. Wie in allen *Visioning*-Prozessen sollte man dabei vermeiden, in generische Auflistungen von Buzzwords oder Forderungskataloge nach mehr Inklusion, Diversität, Partizipation, Augenhöhe usw. abzuleiten. Solche Abstraktionen mögen politisch ihren Sinn haben, bleiben aber im *Visioning* sowohl für die Aufstellung ganzer Institutionen als auch die Planung konkreter Projekte blutleer und bringen wenig. Mit einer Vision für die Kampagne ist daher ganz konkret gemeint, wie eine oder mehrere Communities in sechs Monaten, zwei oder fünf Jahren einen Tag im Museum verbringen werden. Um Forderungskataloge zu vermeiden, kann man sich ganz schlicht 15 Minuten Zeit nehmen, um in einfachen Worten möglichst deskriptiv und optimistisch ein solches Szenario zu entwerfen: „Um 10:00 Uhr kommt eine Realschulklasse mit 17 Schüler*innen ins Museum und wird von der Renaissance-Kuratorin bei einem Snack begrüßt; ausgerüstet mit einem Tablet und der neuen Chatbot-App



Teilnehmer*innen des Bootcamps 2018

machen sich die Schüler*innen auf, die Sammlungsausstellung zu erkunden und treffen sich im Anschluss mit einer Seniorengruppe, um darüber zu diskutieren, welche Bildaspekte ihnen heute noch etwas sagen...“

Vor diesem Hintergrund lassen sich die involvierten Communities schließlich genauer charakterisieren und bei Bedarf die Vision anpassen und weiter verfeinern. Zunächst beschreibt man die interessierende Community allgemein und wählt im Stil von Persona-Verfahren einen Repräsentanten aus und benennt diesen konkret beim Namen. Weitergehend kann man dann fragen, ob die Mitglieder der Community durch geografische Herkunft und Wohnort, eine kollektive Identität oder gemeinsame Neigungen und Interessen zusammengehalten werden; hilfreich kann auch die Frage sein, ob die Bindungen untereinander eher unbewusst, schwach oder stark ausgeprägt sind. Entscheidend für die weitere Arbeit ist aber vor allem, sich sowohl bei den vorhandenen als auch interessierenden Communities über Stärken und Bedürfnisse klar zu werden: Worauf ist die Community stolz und kann darauf aufgebaut werden? Was fehlt ihr und welche Bedarfe hat sie? Hat man alle involvierten Communities in dieser Form kartiert, kann man anhand des folgenden Fragerasters eine sogenannte *Community Vision Map* entwerfen: Wie kann das Museum repräsentativ für die Community werden (*OF*)? Wie kann das Museum die co-kreative Entwicklung von Projekten der Community unterstützen (*BY*)? Und wie kann das Museum Offenheit und Wert für die Community generieren (*FOR*)?



Die Erschließung neuer Communities bedeutet immer, Verhältnisse neu auszuhandeln und Teile der bisherigen Community zu verlieren

Erfolgskriterien und Vorgehen

Sobald die interessierende Community und die Vision für die Kampagne klar sind, sollte schnellstmöglich der direkte Austausch beginnen und sollten messbare Erfolgskriterien für die eigene Arbeit angelegt werden. Dazu kann man einzelne Aspekte der *Community Vision Map* herausgreifen, mit den vorhandenen Ressourcen messbare Zielsetzungen definieren und diese zu übertreffen versuchen. Konkret lässt sich etwa die Anzahl der Besuche von Mitgliedern der Community im Museum oder eine bestimmte Anzahl von Veranstaltung mit anschließender Evaluation ansetzen. Wichtig ist auch hier, sich nicht in vage Formulierungen und Abstraktionen zu flüchten. Ein hilfreiches Framework für Erfolgskriterien bietet etwa das von Google verbreitete System von *Objectives and Key Results (OKR)*, das für jedes gesetzte Ziel und die dafür benötigte Zeit eine präzise Zahlenangabe fordert.

In der Umsetzung von Community-Kampagnen kann es zu Konflikten zwischen alten und neuen Communities kommen. Wie gesagt kann man versuchen, zwischen den Communities möglichst hohe Überschneidungen herzustellen und auf gemeinsamen Fundamenten aufzubauen; letztlich wird die Involvierung neuer Communities aber immer dazu führen, dass Teile der bisherigen Community sich nicht mehr ausreichend repräsentiert fühlen. Treten derartige Konflikte auf, stellt sich letztlich die klassische Machtfrage, wem das Museum „gehört“. Das beste Mittel zur Überwindung solcher Situationen ist offener Dialog, in dem man programmatisch jedes „entweder/oder“ durch ein „und“ ersetzt: Statt langer Problemanalysen kann man divergierende Communities etwa zu gemeinsamen Veranstaltungen einladen und Anlässe zum Gespräch schaffen. Als Erfolg kann dann gelten, wenn in oftmals neuralgischen Digitalfragen eher weniger Versierte in einen Austausch mit Digitalaffinen treten, beide Seiten voneinander lernen und sich gemeinsam als Museumscommunity erleben.

Schließlich sind für das Gelingen von Community-Kampagnen Partnerschaften ein Schlüsselfaktor. Als Partner*innen kann man all jene definieren, die mit der interessierenden Community etwas zu tun haben und Zugänge zu ihr öffnen können. Erfolgreiche Partnerschaften lassen sich auf die simple Formel herunterbrechen: Sind unsere Partner*innen erfolgreich, sind auch wir erfolgreich. Dabei ist von entscheidender Bedeutung, die Wünsche und Bedürfnisse der Partner*innen auch wirklich ernst zu nehmen; nutzt man sie lediglich für die strategische Annäherung an die

Community, wird der Prozess über kurz oder lang scheitern und ein schlechteres Ergebnis zeitigen als schlichte Tatenlosigkeit. Um Partner*innen in der Community zu gewinnen, muss die Frage im Vordergrund stehen, was man selbst geben und als Startangebot in den Ring werfen kann: Bietet das Museum etwa Jugendlichen einen *Safe Space* für Treffen und Austausch? Besteht die Möglichkeit für offene Genderdebatten? Und können sich die entsprechenden Communities willkommen fühlen? Als Erfolg kann gelten, wenn im sich entwickelnden Prozess alle Beteiligten ihre Sprache sprechen und ihre Geschichten erzählen können.

Journey und Fehleranalyse

Um den komplexen Aufbau von Partnerschaften zu strukturieren, empfiehlt sich wie in anderen Kontexten das Modell der *Customer* oder *Visitor Journey*. Entweder nimmt man den gesamten Prozess der Involvierung oder je nach Komplexität auch nur Teilprozesse in den Blick. In jedem Fall sollte das Vorgehen in eine *Journey* von fünf oder sechs Schritten ausdifferenziert und auf prägnante Beschreibungen heruntergebrochen werden. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, dass man ein hohes Maß an Empathie mit den Partner*innen entwickelt und auch hier eine gemeinsame Vision aufbaut. Schließlich kann man für jeden Schritt der *Journey* potenzielle *Drop Off Points* definieren, an denen Partner*innen verloren gehen und dann im Prozess einen besonderen Schwerpunkt auf den konstruktiven Umgang mit diesen Punkten legen.

 Community:			
 Persona:			
 Was hält die Community zusammen?	Geographie	Identität	Affinität
 Wie stark ist der Zusammenhalt?	Kaum bewusste Bindungen	Schwache Bindungen	Starke Bindungen
 Stärken der Community		 Bedarfe der Community	

Community Map

Im Aufsetzen von Community-Kampagnen wird oftmals zu wenig reflektiert, wie viel Commitment zu erbringen man bereit ist. Daher sollte man diesen Punkt explizit machen und mit Blick auf einen klar definierten Zeitraum von beispielsweise einem, drei oder sechs Monaten die Frage stellen, wie viel Arbeitszeit und Ressourcen man für das Erreichen eines bestimmten Ziels einsetzen möchte. Wie schon bei der Vision sollte man auch hier möglichst konkret und deskriptiv verfahren: „In den kommenden drei Monaten werden ein*e wissenschaftliche Mitarbeiter*in und ein*e Volontär*in jede Woche zwei volle Arbeitstage investieren, um Partnerschaften zu Realschulen, Lehrer*innen und Schüler*innen im Alter von 14 bis 16 Jahren aufzubauen...“ Zugleich sollte fortlaufend Fehleranalyse betrieben werden, wofür man angesichts der Vielzahl an potenziellen Bedenken und Fehlerquellen auf ein sehr hilfreiches und simples Tool zurückgreifen kann. In einer Liste führt man alle antizipierbaren Probleme auf und bewertet diese zum einen mit einer Skala von 1 bis 10 nach ihrer Wahrscheinlichkeit und zum anderen mit einer Skala von 1 bis 10 nach ihrer Schwere. Abschließend multipliziert man beide Werte miteinander und erhält ein klares Ranking der anstehenden Probleme - um handlungsfähig zu bleiben, kann man sich auf die Lösung der 3 bis 4 am schwersten wiegenden konzentrieren.

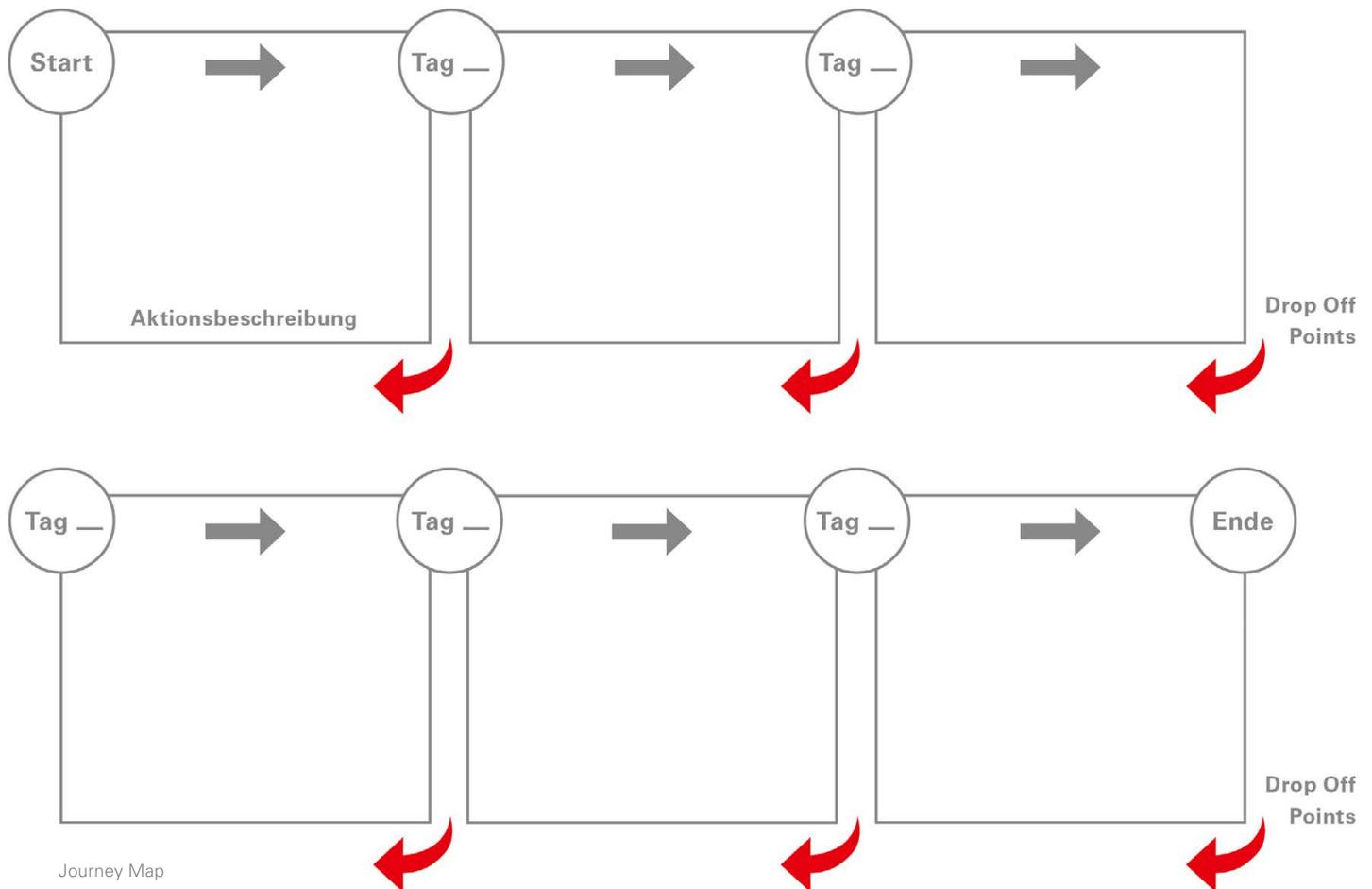
Hat man alle diese Aspekte reflektiert und organisiert, kann man auf die Community zugehen. Durch die Visionsentwicklung und die Kartierung der Community sollte man ein klares Bild gewonnen haben, so dass das zentrale Anliegen noch einmal bündig auf die leitende Fragestellung heruntergebrochen werden kann. Zugleich sollte man die Rückfrage nach den wahrscheinlichsten Einwänden und Vorbehalten sowie nach den aussichtsreichsten Ansatzpunkten für eine Kooperation stellen. Hat man

sich auch für diese Punkte adäquat gewappnet, kann man das eigene Anliegen an die Community als ein attraktives Angebot reformulieren und die Kampagne beginnen.

Kritik und Reflexion

Eingangs war davon die Rede, dass die skizzierten Methoden für Community-Kampagnen in einem vergleichsweise kleinen Museum entstanden sind. Man wird daher nicht alle Punkte auf Häuser mit umfangreichen Sammlungen eins zu eins übertragen können und nicht allen aktivistischen Tendenzen zum Umbau von Museen in Community-Center folgen wollen. Wie gesagt haben sich die Methoden aber als sehr leistungsfähig erwiesen, können flexibel an die jeweilige Situation angepasst werden und in diesem Zuschnitt einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung der eigenen Arbeit mit alten und neuen Communities leisten.

Problematischer ist wahrscheinlich, dass die Methodik durchaus Nähe zur sogenannten *Social Technology* und zum *Social Design* aufweist. Gerade in Deutschland werden derartige Ansätze häufig in den Kontext des *Social*



Journey Map

Engineering und damit schlicht unter Manipulationsverdacht gestellt. In der besonders auf Neutralität und Vertrauenswürdigkeit bedachten Museumswelt mag dieser Vorbehalt besonders schwer wiegen, erweist sich bei näherer Betrachtung aber als Trugschluss. Gerade im Insistieren auf Neutralität formulieren Museen eine politische Position, betreiben zugleich professionelle Imagepflege und wirken mit ihrer Kommunikation lenkend auf ihre Klientel ein. Daher läuft es letztlich auf das alte Dürrenmatt-Paradox hinaus, dass nicht die Methode oder Sache, sondern der Umgang damit den Ausschlag gibt: In einer ausgewogenen Position spricht nichts dagegen, einer Community ehrlich und authentisch gegenüberzutreten und die eigene Kampagne durch systematische Reflexion für alle Beteiligten professioneller, effizienter und besser zu gestalten.

Entscheidend ist am Ende nicht, was man tun *sollte*, *könnte* oder *müsste*, sondern schlicht, was man erreichen *will*. Möchte man mit dem Anspruch des „Museum für alle“ ernst machen, das oftmals alternde Stammpublikum erweitern und neue Communities für Museen begeistern, wird es ohne Experimente und neue Methoden nicht gehen. Anders formuliert: Das nach wie vor verbreitete Modell der kuratorisch-wissenschaftlichen Konzeption von Inhalten, die dann durch Kulturvermittlung und Öffentlichkeitsarbeit dem Publikum kommuniziert werden, hat sich bereits als Sackgasse erwiesen und führt zu eng gefasster Klientelpolitik. Da vom Beibehalten dieses Modells keine Wende zu erwarten ist, kann die hier vorgestellte Methodik vielleicht als erste Blaupause für die Ansprache neuer Communities dienen – oder zumindest als Anstoß für weiterführende Debatte.

Johannes Bernhardt

Weiterführende Hinweise

Graham Black

Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World, London 2021

Graham Black

Can Social Design help diversify museum audiences? A Thought-Piece. Academia Letters/ Article 79
academia.edu/47753906/Can_Social_Design_help_diversify_museum_audiences_A_thought_piece

Daniel M. Feige

Design. Eine philosophische Analyse, Berlin 2018

Nina Simon

The Participatory Museum, Santa Cruz 2010

Nina Simon

Community Participation Bootcamp Booklet, unpubl. 2018



Digitale Besucher*innen

Museen haben im digitalen Raum die Möglichkeit, schnell auf Veränderungen zu reagieren und Angebote nutzungsfreundlicher zu gestalten. Zugleich bietet die systematische Auswertung von Userdaten Museen die Chance, die digitalen Besucher*innen aktiv in die Gestaltung des Museumserlebnisses einzubinden und als echte Mitgestalter*innen zu begreifen.

— Die Besucher*innen-Forschung gibt nicht nur einen Überblick über die Zusammensetzung von Besucher*innen, sondern fragt nach Meinungen, Motivationen, Nutzung und Verhalten rund um den Museumsbesuch. Die Besucher*innen-Forschung im digitalen Raum untersucht vor diesem Hintergrund das spezifische Nutzungsverhalten von digitalen Anwendungen. Bei einer Differenzierung in analoge und digitale Besucher*innen-Forschung geht es nicht um ein entweder/oder. Vielmehr soll mit der Differenzierung in analog und digital verdeutlicht werden, dass die Besucher*innen verschiedene Bedürfnisse und Ansprüche haben. Deren Evaluation muss differenziert vorgenommen werden, die Ergebnisse sind aber gemeinsam zu betrachten. Besuchs- und nutzungszentrierte Evaluationen geben Aufschluss darüber, ob die umgesetzten Maßnahmen greifen, die vorab definierten Ziele erreicht werden oder Optimierungsbedarf besteht.

Bei einer Annäherung an die Erforschung der digitalen Besucher*innen sind zwei Fragen zu klären: Wer sind die digitalen Besucher*innen?

Und was soll erforscht werden? Beim Versuch einer Antwort wird schnell klar, wie komplex diese Fragen sind und dass die Betrachtungsperspektive eine entscheidende Rolle spielt. Was für kleine Startups oder große Unternehmen schon lange Standard ist, hält in der Museumswelt erst seit einigen Jahren Einzug: gewinn- und nutzungsorientierte Analysen sowie das Tracking digitaler Maßnahmen. In einer ersten Annäherung sind digitale Museumsbesucher*innen mit Online-Nutzer*innen gleichzusetzen, die mit Hilfe von Onlinemarketing, Suchmaschinenoptimierung und *Visitor Tracking* angesprochen und analysiert werden können.

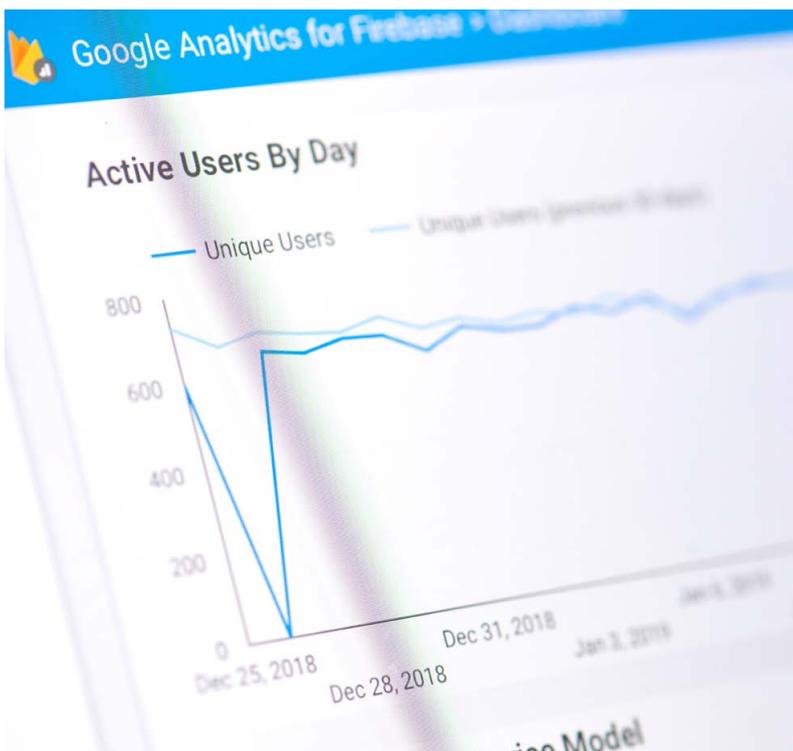
Fokus auf Digitalem

Das Museumserlebnis wird nicht nur durch den Besuch vor Ort bestimmt, sondern findet zu großen Teilen im digitalen Raum statt. Die gegenwärtige Kommunikationskultur lässt sich daher 1:1 auf das Museumserlebnis übertragen und ist bereits integraler Bestandteil der

Museumsarbeit. Die Integration digitaler Prozesse in die bestehenden Aufgabenbereiche des Sammelns, Bewahrens, Erforschens und Vermitteln birgt nicht nur enormes Potenzial für die Planung von Ausstellungen, sondern kann auch umgekehrt für die Entwicklung digitaler Angebote genutzt werden. Insbesondere bei der Vermittlung kultureller Inhalte stehen die Besucher*innen oder Nutzer*innen im Fokus.

Kleinste Änderungen der gegenwärtigen Kommunikationskultur können unmittelbare Auswirkungen auf Vermittlungsmaterialien und die alltägliche Museumsarbeit haben. Die Anforderungen der Nutzer*innen an digitale Angebote steigt mit der Zunahme technischer Möglichkeiten und erfordert auch eine stetige Optimierung der musealen Angebote. Daraus wiederum ergeben sich ganz neue Ansatzpunkte für die digitale Besucher*innen-Forschung, die unter Verwendung der geeigneten Tools tagesaktuell auf Änderungen reagieren kann.

Je mehr digitale Angebote entwickelt werden und je mehr die digitalen Prozesse mit dem Museumsalltag verwoben werden, desto mehr Aufmerksamkeit bekommen auch die Nutzer*innen dieser Angebote. Folgerichtig also der Wunsch und Bedarf, die digitalen Besucher*innen und ihr Verhalten genauer zu analysieren und besser kennen zu lernen. Ein Ziel der digitalen Besucher*innen-Forschung besteht darin, digitale Anwendungen so auswertbar zu machen, dass in den Statistiken die digitalen gleichwertig neben den analogen Besucher*innen erfasst werden können.



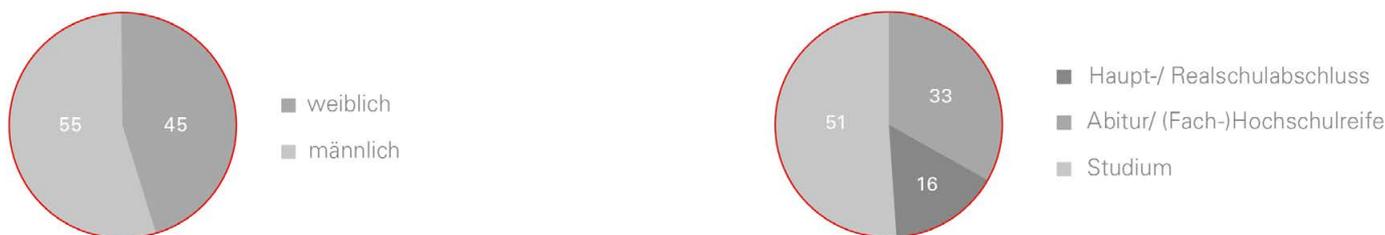
Wer sind digitale Besucher*innen?

Nicht zuletzt wegen der Corona-Pandemie zeichnet sich schon seit einiger Zeit die Tendenz ab, weniger zwischen analogen und digitalen Museumsbesuchen zu unterscheiden und dem digitalen Besuch endlich die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken. Allerdings können erprobte analoge Verfahren nicht einfach auf Digitale übertragen werden. Grundsätzlich beginnt die Erfassung analoger Besucher*innen mit dem Betreten des Museums und dem Lösen einer Eintrittskarte. Oder statistisch gesprochen: Eine Person betritt das Museum, löst ein Ticket und wird mit dem Wert 1 in der Besucher*innen-Statistik erfasst.

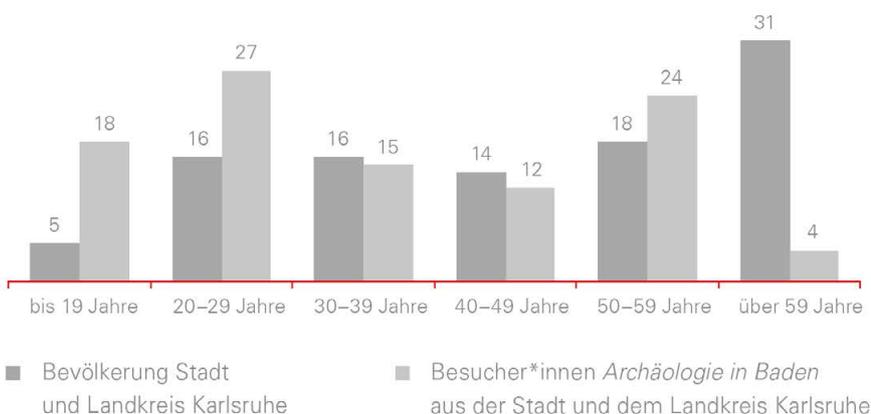
Die Erfassung digitaler Besucher*innen ist deutlich komplexer. Zunächst muss unterschieden werden, um welches Medium es sich handelt: Auf die Website gelangt man über einen Browser, während eine App zunächst im Apple- oder Google-Play-Store heruntergeladen wird. Für die Erfassung von Nutzungszahlen stellt sich also die Frage, ob der Aufruf einer Website via Browser oder der Download einer App für die Erfassung in der Statistik bereits ausreicht. Weiterführend ist zu klären, ob die Interaktion in Form eines Klicks auf der Website oder in der App relevant ist und wie die Interaktion konkret aussieht. In der Auswertung kann berücksichtigt werden, ob eine Interaktion mit bestimmten Zielen wie dem Lesen eines Beitrags, dem Stöbern im Digitalen Katalog, dem Kauf eines Eintrittstickets, dem Schreiben eines Kommentars oder dem Teilen in den sozialen Medien verknüpft ist. Schließlich können auch die Verweildauer auf der jeweiligen Website, in der App oder wiederkehrende Besuche für eine Zählung relevant sein.

Diese Fragestellungen können mit Hilfe einer Vielzahl von vorhandenen Tools zur Evaluation von Nutzer*innen-Daten produktiv bearbeitet werden. Grundvoraussetzung für eine zweckdienliche und korrekte Auswertung ist die Definition konkreter Ziele. Diese Ziele wirken sich unmittelbar auf die Definition der Kenn-

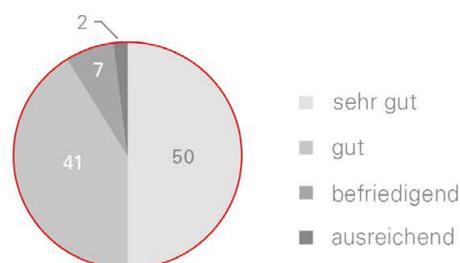
Geschlechterverteilung und höchster (bzw. angestrebter) Bildungsabschluss der Befragten (in %)



Altersverteilung der Besucher*innen aus der Stadt und dem Landkreis Karlsruhe, verglichen mit der Bevölkerung aus der Stadt und dem Landkreis Karlsruhe (in %, >15 Jahre)



Beurteilung der Abteilung Archäologie in Baden insgesamt (in %)



Auszug der Forschungsergebnisse zu physischen Besucher*innen der Archäologie in Baden 2019

zahlen, der sogenannten *Key Performance Indicators (KPI)* aus. Dieses Verfahren ist nicht nur für die Erfassung und Auswertung verschiedener digitaler Anwendungen von Vorteil, sondern kann eine Vergleichbarkeit mit Kennzahlen von anderen Museen und Kultureinrichtungen herstellen – vorausgesetzt die Parameter der Kennzahlen der verschiedenen Einrichtungen stimmen exakt überein. Bei der Festlegung von Kennzahlen ergibt sich als größte Herausforderung, sowohl quantitativ messbare Werte als auch qualitative und für partizipative Prozesse wichtige Ansätze gleichermaßen zu berücksichtigen.

Visitor Tracking

Fluch und Segen der digitalen Besucher*innen-Forschung sind die differenzierten Analysemöglichkeiten von Websites und Apps mit Tools wie *Matomo, Google Analytics, Firebase, Social Hub* oder *Sistrix*. Diese Tools liefern unzählige Informationen über Nutzer*innen und das Nutzungsverhalten von Webanwendungen. Der Erfolg einer digitalen Anwendung lässt sich live tracken und liefert detaillierte Ergebnisse, was wann geklickt und wie lange genutzt wurde. Was hier zählt, sind in erster Linie Zahlen und Klicks, die sogenannten harten Fakten. Aber auch die „weichen“ Fakten, wie *Joy of Use* (Freude an der Nutzung), lassen sich aus den Daten ablesen. Ob die Nutzung einer Anwendung gefällt, verrät beispielsweise die Verweil-

dauer oder die Anzahl der wiederkehrenden Besuche (sofern richtig interpretiert). Auch das Teilen einer Website kann als Gradmesser für den *Joy of Use* oder als Empfehlung verstanden und positiv gewertet werden.

Gefällt die Anwendung nicht oder muss hinsichtlich der *User Experience* (Nutzungserlebnis) nachoptimiert werden, zeigt sich dies an der Absprungrate von einer Website oder der Deinstallation einer App kurz nach dem Download. Verlassen die Nutzer*innen die Seite bereits einige Sekunden nach dem Aufruf, kann auch dies auf ein unzureichendes *User Interface* (Benutzungsschnittstelle zwischen Mensch und Computer), falsche Erwartungen oder unübersichtliche Gestaltung hindeuten. Ähnlich verhält es sich bei der sofortigen Deinstallation einer App. Werden die *User Journey* (Reise der Nutzer*innen) und die Navigation innerhalb der Anwendung immer an einer bestimmten Stelle abgebrochen, sollte man sich das *User-Experience-Design* noch einmal ansehen.

Nutzen und Zielgruppe

Im idealen Workflow eines Digitalprojektes kommt die größte Aufmerksamkeit dem Nutzen der Anwendung und der Zielgruppe zu, für die eine Anwendung erstellt wurde. Diese Schwerpunktsetzung lässt sich anhand von vier Fragen ausdifferenzieren.

1) Was ist der Unique Selling Point beziehungsweise Mehrwert der Website oder App?

Diese Frage trägt essenziell zum Gelingen eines Digitalprojektes bei und sollte mit einem Satz – besser noch einem Wort – beschrieben werden können. Gelingt dies nicht, hat das Projekt keine Zieldefinition und droht zu scheitern. Bei der konkreten Formulierung des Mehrwerts können auch Fragen wie „Warum sollten sich die Nutzer*innen das Angebot ansehen?“ oder „Was haben die Nutzer*innen davon?“ weiterhelfen.

2) Wer ist die Zielgruppe?

Auch diese Frage sollte so konkret wie möglich beantwortet werden, die pauschale Antwort „Alle“ ist von vorn herein ausgeschlossen.

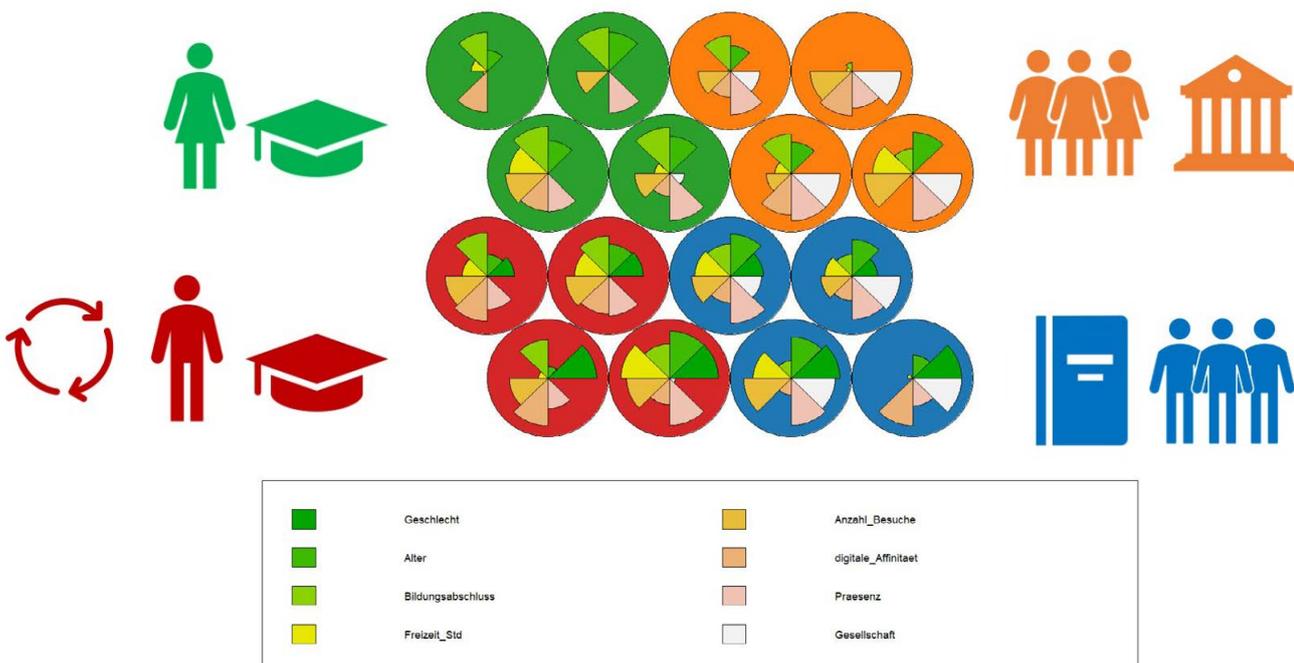
Je genauer die Zielgruppe vor der Projektumsetzung definiert wurde, desto genauer kann die Anwendung auf die Bedürfnisse dieser Personen zugeschnitten werden. Dies wirkt sich nicht nur auf die Art der Anwendung (Website oder App), deren optische und funktionale Gestaltung, sondern auch auf die Inhalte, die Kommunikationsmaßnahmen und Suchmaschinenoptimierung aus. Im Idealfall sollten Vertreter*innen der Zielgruppe als Fokusgruppe in den gesamten Projektverlauf von der Konzeption über die Umsetzung bis zur Weiterentwicklung nach dem Launch einbezogen werden.

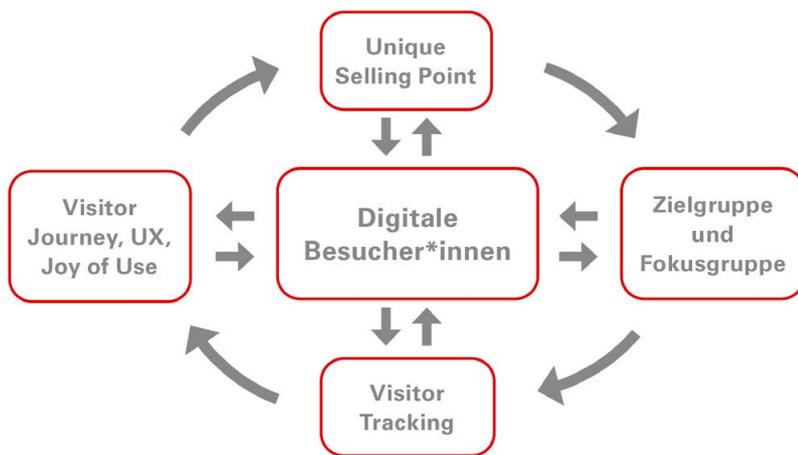
3) Wer sind die Besucher*innen?

Sollten die beiden vorangehenden Fragen bereits vor der Umsetzung gestellt werden, kann diese Frage erst nach dem Livegang, umfassendem *Visitor Tracking* und entsprechenden Auswertungen gestellt werden. Wurde die Zielgruppe vorab definiert, kann nach Livegang überprüft werden, ob diese tatsächlich erreicht wurde und welche anderen Nutzer*innen möglicherweise auch Interesse am Angebot gezeigt haben. Je nach definierten *KPIs* werden weitere wertvolle Ergebnisse zu den Zielen auswertbar und können zur Erweiterung und Optimierung beitragen.

4) Wie ist das Nutzungserlebnis?

Umfassende Auswertungen der *Visitor Journey* und der *User Experience* erfolgen ebenfalls erst nach dem Livegang. Wurde die Zielgruppe entsprechend definiert und deren Erwartungen, Ansprüche und Vorlieben studiert, sollte die Auswertung ein positives Ergebnis liefern. Falls nicht, helfen die Analyse- und Tracking-Tools bei der Eliminierung von Bugs und der Verbesserung der *User Experience*.





Workflow von Digitalprojekten

Fokusgruppen und Suchmaschinenoptimierung

Ein museales Digitalprojekt kann mit zwei Faktoren einen höheren Mehrwert bei den Nutzer*innen erzielen und mehr Aufmerksamkeit erhalten: Zum einen durch die langfristige und projektbegleitende Zusammenarbeit mit Fokusgruppen und zum anderen durch konsequente Suchmaschinenoptimierung.

Digitalprojekte dienen oft dazu, neue Zielgruppen zu erschließen, den *Outreach* (Reichweite) zu vergrößern und Partizipation zu fördern. Bei einer Fokusgruppe handelt es sich um eine möglichst diverse Auswahl an Personen der angestrebten Zielgruppe. Je genauer diese definiert wurde, desto passgenauer kann die Anwendung – unter Beachtung des *Unique Selling Points* – auf die Zielgruppe zugeschnitten werden. Empfehlenswert ist es zudem, die Fokusgruppe zu einem möglichst frühen Zeitpunkt einzubeziehen und zu allen projektrelevanten Entscheidungen zu befragen, etwa zu *Design*-, *Usability*- und *Accessibility*-Fragen (Fragen der Barrierefreiheit) oder zum Produkttesting und zur Weiterentwicklung nach dem Launch.

Um aus der Masse an digitalen Angeboten und Inhalten im Web hervorstechen, muss die Museums-Anwendung erst einmal gefunden und online als mögliches Freizeitangebot wahrgenommen werden. Dass Nutzer*innen gezielt die Domain eines bestimmten Museums in den Browser eintippen, ist höchst selten. Dies heißt nicht, dass museale Angebote nicht gefunden werden, aber Kultureinrichtungen müssen in Fragen der Suchmaschinenoptimierung mindestens genauso gut aufgestellt sein wie andere, wenn nicht sogar besser.

Bei der Auffindbarkeit von Websites wird meist zwischen *direct*, *referral*, *organic*, *social* und *paid* unterschieden. Bei einem direkten Zugriff geben die Nutzer*innen die URL im Browser ein und kennen die Website bereits. Gelangen die Nutzer*innen per *Referral*-Link auf die Website, bedeutet dies, dass sie von einer anderen Website kommen. Bei Interesse können diese *Referral*-Links mit diversen Tools ermittelt werden. Bei sogenannten organischen Quellen handelt es sich um Suchmaschinen, über die Besucher*innen auf die Website kommen. Bei der Auswertung sollte man einen besonderen Fokus auf die *Keywords* (Schlagworte bzw. Suchbegriffe) legen. Bereits mit einfachen Tricks lassen sich mittels Suchmaschinenoptimie-

rung (*SEO*) neue Zielgruppen erschließen. Social-Links sorgen für Besucher*innen aus sozialen Plattformen und um Paid-Content handelt es sich, wenn die Nutzer*innen sogenanntes *Search Engine Advertising* (*SEA*), also bezahlte Werbung, anklicken und so auf die Website kommen.

Für das Digitalprojekt bedeutet dies, dass die spätere *SEO*-Optimierung nicht nur technisch im *Backend* der Anwendung, sondern auch mit Blick auf den personellen Arbeitsaufwand mitgedacht werden sollte. Auch hier bietet eine enge Kooperation mit den zukünftigen Nutzer*innen wertvolle Erkenntnisse, was wiederum direkt zur digitalen Besucher*innen-Forschung beitragen kann.

Heidi Pfeiffenberger

Weiterführende Hinweise

Deutscher Museumsbund e. V.

Hauptsache Publikum!?

Das besucherorientierte Museum, Berlin 2019
museumsbund.de/wp-content/uploads/2019/03/handreichung-web-190325.pdf

Nora Wegner

Museumspublikum in den Fokus.

Überblick über Möglichkeiten der Besucherforschung und Evaluation,

in: Standbein Spielbein 109, 2018, 102–108

Markus Vollmert / Heike Lück

Google Analytics: Das umfassende Handbuch.

Analyse, Tracking und Optimierung,

4. Aktualisierte und erweiterte Auflage,

Bonn 2020

Miriam Löffler / Irene Michl

Think Content! Content-Strategie,

Content fürs Marketing, Content Produktion,

Bonn 2020

Sebastian Erlhofer

Suchmaschinen-Optimierung.

Das umfassende Handbuch, Bonn 2020



DIGITAL!

-Berater

Info

MUSIC

SPRACHE

Design Thinking

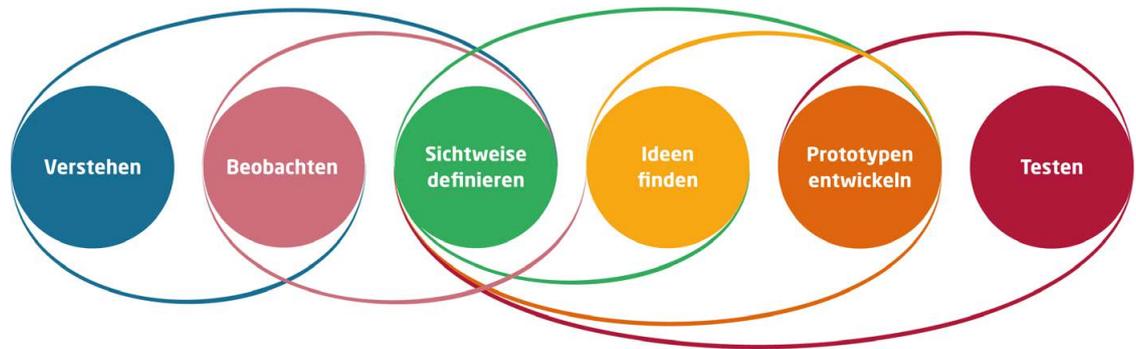
Design Thinking spielt in der Entwicklung nutzerzentrierter Angebote eine zunehmend wichtigere Rolle, gehört aber noch immer nicht zum Standardrepertoire musealer Methoden. Der Artikel stellt den Ansatz daher in Grundzügen vor und zeigt seine Potenziale für unterschiedliche Felder der Museumsarbeit auf.

— *Design Thinking* gehört nicht erst seit der Corona-Pandemie zu den Schlagworten der Transformation von Museen. Tatsächlich erweitern sich die klassischen Aufgabenfelder der Sammlung, Bewahrung, Erforschung, Ausstellung und Vermittlung von Objekten schon seit vielen Jahren stetig. Im Kontakt mit den Bürger*innen, aber auch mit seinen Träger*innen verortet sich das Museum der Gegenwart in gesellschaftlichen Kontexten, die sich je nach Bildung, Herkunft, Alter und Lebensstilen immer stärker ausdifferenzieren. Diese ohnehin schon komplexe Situation wird durch die rasant voranschreitende und durch die Pandemie weiter befeuerte Digitalisierung noch verschärft, die ständig neue Erwartungen und zugleich auch Möglichkeiten der Interaktion und Kommunikation schafft. Wie können Ausstellungsobjekte im digitalen Raum jenseits schlichter Präsentation zielgerichtet vermittelt werden? Wie lassen sich mit digitalen Medien ganz neue Museumserlebnisse entwickeln? Welche digitalen Anwendungen und Formate sind für Besucher*innen überhaupt relevant und spannend?

Für diese Fragen brauchen Museen passgenaue Antworten. Es gilt, Ideen zu entwickeln, die nicht gleich wieder in der Schublade verschwinden, sondern von der angedachten Zielgruppe angenommen werden. Doch wie lässt sich schon heute etwas entwickeln, von dem man noch gar nicht weiß, was es einmal sein wird? *Design Thinking* bietet für die Klärung dieser Frage einen hilfreichen Ansatz. Als Methode wird *Design Thinking* seit den 1990er Jahren kontinuierlich weiterentwickelt und heute in einer Vielzahl von Unternehmen und Organisationen genutzt. Es zeichnet sich durch eine teambasierte Denk- und Arbeitsweise aus, die es erlaubt, nutzerzentrierte Lösungen für komplexe Fragestellungen zu entwickeln. Dazu werden in interdisziplinären Teams die Bedürfnisse der Nutzer*innen klar herausgearbeitet, vielversprechende Ideen generiert und diese in Form von Prototypen getestet, weiterentwickelt und schließlich umgesetzt.

Für die Entwicklung von Innovationen müssen im *Design Thinking* drei Kriterien erfüllt sein: der Nutzen, die Umsetzbarkeit und die Markt-

Einfacher Prototyp aus einem Workshop des Beirats der Bürger*innen



Die sechs Phasen des *Design Thinkings*

fähigkeit. Das Kriterium *Nutzen* bezieht sich darauf, dass relevante Zielgruppen von der Idee begeistert sind und diese aufgrund gezielter Adressierung ihrer Interessen tatsächlich auch nutzen. Auf Seiten des Museums setzt dies ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse von Nutzer*innen voraus, welches im Idealfall auch als Ausgangspunkt der Ideengenerierung dient. Das Kriterium *Umsetzbarkeit* zielt darauf ab, dass es einem Museum mit den verfügbaren technologischen und organisationalen Ressourcen möglich ist, die ausgewählten Ideen zu realisieren. Dieser Realitätscheck soll verhindern, dass Luftschlösser entwickelt werden.

Das Kriterium *Marktfähigkeit* bedeutet, dass die Idee mit dem vorhandenen Budget nachhaltig umgesetzt werden kann. Um die Schnittmenge aus Nutzen, Umsetzbarkeit und Marktfähigkeit genau zu treffen, arbeitet *Design Thinking* mit erprobten Methoden und Prinzipien, die sicherstellen, dass keines der drei Kriterien vernachlässigt wird.

Ein strukturierter Prozess zur Entwicklung von Innovationen

Design Thinking geht typischerweise von einer konkreten Fragestellung oder Herausforderung aus – beispielsweise wie digitale Anwendungen zur Vernetzung von Besucher*innen beschaffen sein sollen. Im *Design-Thinking*-Prozess werden dann sechs Phasen mindestens einmal, oft auch mehrmals durchlaufen:

- In der ersten Phase *Verstehen* entwickelt das Projektteam ein gemeinsames Verständnis für die zu lösende Herausforderung und klärt die Erwartungen mit der Direktion, den Träger*innen oder den jeweiligen Entscheider*innen im Museum ab. Am Ende der Phase werden in der Formulierung der Herausforderung alle relevanten Aspekte berücksichtigt.
- In der zweiten Phase *Beobachten* baut das Team Empathie für die Nutzer*innen auf. Dazu kann es Nutzer*innen interviewen, beobachten oder für eine gewisse Zeit selbst in deren Rolle schlüpfen. Ergänzend kann das Team nutzerbezogene Forschung betreiben, indem es sich über aktuelle Trends und Entwicklungen informiert und den Rat von Expert*innen einholt.
- In der dritten Phase *Sichtweise definieren* werden basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen steckbriefartige Profile der Nutzer*innen erstellt, sogenannte Personas. Ziel ist es, relevante Bedürfnisse der Nutzer*innen klar herauszustellen und die konkreten Anforderungen herauszuarbeiten.
- In der vierten Phase *Ideen finden* beginnt der kreative Teil des Prozesses. Bereits vorhandene Ideen können eingebracht und neue Ideen mit Kreativmethoden generiert werden. So können sich die Teammitglieder etwa in die Rolle berühmter Künstler*innen oder Erfinder*innen versetzen, um aus dieser neuen Perspektive weitere Ideen zu generieren. Dabei ist es oftmals hilfreich, auch kuriose und zunächst weniger plausible Ideen zuzulassen, da diese als Anregung oder Erweiterung des

Ideenhorizonts dienen können. Das Team kann die vorhandenen Ideen kombinieren und weiterentwickeln, um abschließend die vielversprechendsten auszuwählen.

- In der fünften Phase *Prototypen entwickeln* werden die ausgewählten Ideen in erfahrbare Erlebnisse und greifbare Prototypen umgesetzt. Diese Prototypen können zunächst einfache Konstrukte aus Bastelmaterial sein, um früh erste Konzeptideen zu testen und das eigene Verständnis für die Nutzerbedürfnisse weiter zu vertiefen. Im weiteren Projektverlauf können die Prototypen aber auch bis zu funktionalen Entwürfen etwa einer App reichen.
- In der sechsten Phase *Testen* werden die Prototypen den Nutzer*innen vorgelegt. Das Team bekommt so die Möglichkeit, gerade bei komplexen Projekten frühzeitig Feedback einzuholen. Basierend auf diesem Feedback wird die Idee beibehalten, weiterentwickelt oder verworfen.

Die sechs Phasen des *Design Thinking* sind eng miteinander verzahnt, sodass man während des Prozesses zwischen ihnen hin- und herspringt, sie wiederholt und die Ergebnisse immer weiter präzisiert. Für ein Gelingen ist diese iterative Vorgehensweise von zentraler Bedeutung.

Erfolgsfaktoren

Die Denk- und Arbeitsweise des *Design Thinking* zeichnet sich durch eine Reihe spezifischer Erfolgsfaktoren aus. Werden diese konsequent beachtet und umgesetzt, erhöhen sich die Chancen für einen gelingenden Innovationsprozess. Ein erster wichtiger Faktor ist der *radikale Fokus auf die Nutzer*innen*. Zunächst sind die Bedürfnisse der Nutzer*innen konsequent herauszuarbeiten und zu verinnerlichen, damit das Team seine Ideen nicht an den eigenen Bedürfnissen und Vorlieben ausrichtet, sondern an denen der Zielgruppen. So gilt es im Museumskontext genau zu verstehen, was beispielsweise wissenschaftlich interessierte Besucher*innen begeistert und wo etwa Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Familien und anderen Interessengruppen liegen.

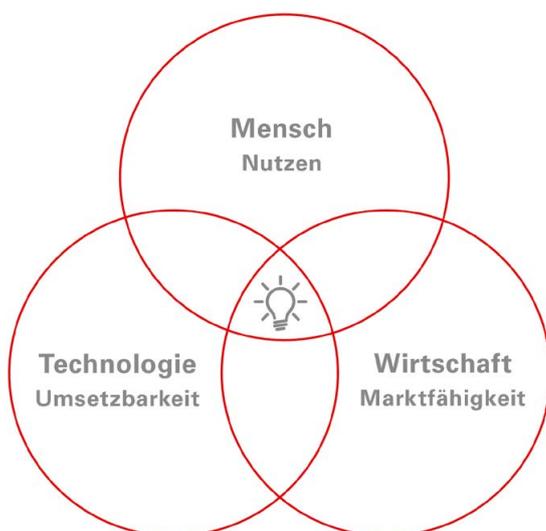
Für die Durchführung des Innovationsprozesses ist das *Experimentieren* von entscheidender Bedeutung. Anstatt die erstbeste Idee zu realisieren, kann das Team mehrere Ideen generieren und testen. Das Feedback der Nutzer*innen liefert dann den Treibstoff, um die Ideen

weiterzuentwickeln, auszuschleifen und schließlich nur die besten in Angriff zu nehmen. Ebenso wichtig ist die *interdisziplinäre Zusammenarbeit im Team*. Dazu ermittelt man alle notwendigen Kompetenzen für die Lösung der Herausforderung und stellt das Team entsprechend zusammen. *Design Thinking* hat sich also vom Bild des einsamen Tüftlers und Genies verabschiedet. Das Schaffen von Innovationen ist vielmehr eine Teamaufgabe, die von offener Zusammenarbeit geprägt ist. Dies führt in großen Institutionen häufig auch zu einer abteilungs- und hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit, die neue Synergien freisetzen kann.

Die Teamarbeit selbst findet in einer *kreativitätsbefördernden Umgebung* statt. Anstatt im klassischen Meetingraum am großen Tisch zusammensitzen, ist eine offene und flexible Umgebung vorteilhaft, in der das Team interaktiv arbeiten kann. Bewegliches Mobiliar, Moderationswände und farbige Haftnotizen sorgen für die nötige Flexibilität bei der kreativen Zusammenarbeit; im digitalen Raum kann man sinnvoll auf kollaborative Tools wie cloudbasierte Whiteboards zurückgreifen. Schließlich zeichnet sich *Design Thinking* durch einen *strukturierten und von einem Coach geleiteten Prozess* aus. Gerade für Teams, die das erste Mal ein Projekt mit *Design Thinking* angehen und die dahinterliegende Denk- und Arbeitsweise noch verinnerlichen müssen, ist es von Vorteil, Struktur und Ablauf des Innovationsprozesses in die Hände eines erfahrenen Coaches zu legen. Aber auch fortgeschrittene Teams profitieren von der Unterstützung durch einen Coach, der den Ablauf vordenkt, in Workshops eine neutrale Rolle einnimmt und das Team durch den Innovationsprozess leitet, um die gemeinsame und stets knappe Zeit effizient zu nutzen.

Von der Wissenschaft zum innovativen Museum

Design Thinking ist in seinem Vorgehen natürlich nicht komplett neu. Viele Aspekte des Prozesses werden auch in anderen Vorgehensweisen praktiziert. Tatsächlich lassen sich sogar Schnittstellen zur klassisch-wissenschaftlichen Ausbildung aufzeigen, die für den Aufbau von fachlicher Expertise, die Befähigung zu eigener Forschung und die inhaltliche Arbeit an einem Museum grundlegend ist. Beginnt der *Design-Thinking*-Prozess mit der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Herausforderung und Präzisierung der Fragestellung, beginnt die Erschließung eines wissenschaftlichen Themas mit der Klärung der Problemstellung und einer systematischen Reflexion der Fragestellung; baut ein *Design-Thinking*-Team Empathie für die Nutzer*innen und deren Bedürfnisse auf, eruieren Wissenschaftler*innen Lücken im Forschungsstand und klären in Gesprächen mit Betreuer*innen oder Kolleg*innen die Relevanz des Themas für die Wissenschafts-Community; generiert man im *Design Thinking* zu identifizierten Bedürfnissen neue Ideen, fokussieren Wissenschaftler*innen auf innovative Aspekte ihrer Fragestellungen; entwickelt man im *Design Thinking* schnell Prototypen und testet diese mit seinen Nutzer*innen, schreiben Wissenschaftler*innen im Idealfall Entwürfe und lassen diese für Feedback in der Wissenschafts-Community zirkulieren.



Kriterien für die Entwicklung von Innovationen

Name: **'MATZE'** Datum: 11.08.2018



Fakten zur Persona
 * männlich (18 Jahre)
 * 25-30 Jahre
 * Student (m) → arbeitet in einem Startup (Hamburg)
 * Korbanke-Tourist (nach Studium)
 * Jonglieren, Backpackers, Busher, Kiffer
 * Reddit-Nutzer
 * Twitch-Nutzer
 * Steam

Typische Zitate
 * "Megastressige Überdigitalisierung!"
 * "... Sinnvoll eingesetzte Medien"
 * "Ich habe ein freies, autonomes Museumsbild."

Rollen und Aufgaben
 * Hintergründe (Kontexte) zu den Objekten (z.B. Herkunft)
 * Transferwissen (Interaktives Erleben)
 * Freier Museumsbesucher, selbstständig, eigenes Tempo
 * intuitiver Rundgang - anschließender Austausch

emotional
 sozial
 funktional

Likes
 * Originale
 * Interaktion + Erleben
 * Sinnvoller Einsatz von Medien und analogen Angeboten
 * Datenbanken
 * digitale Angebote für Arbeit/ Studium/ Lernen

Dislikes
 * Digitale Medien um jeden Preis
 * Repliken
 * Filterblasen (Vorgaben)

Symbol



Symbol



Symbol



Entwurf einer Persona aus einem Trainingsworkshop

Zwischen diesem Idealbild und der Praxis des Wissenschaftsbetriebs liegen allerdings oft Welten. Trotz Verbundforschung und dem Mantra der Interdisziplinarität findet Forschung häufig im Modus des Einzelkämpfers statt, ist auf eng begrenzte Fachthemen fokussiert und wird kaum durch Sichtweisen anderer Disziplinen herausgefordert. Statt schnell mit ersten Hypothesen in den Austausch mit der Community oder sogar der breiteren Öffentlichkeit zu treten, dominieren oftmals langwierige Theoriereflexionen und beginnen Diskussionen erst auf Grundlage fertiger Arbeiten. Trotz der Orientierung auf Innovationen ist auch die Vermittlung entsprechender Methoden bislang kaum in die wissenschaftliche Ausbildung integriert. Im direkten Vergleich wissenschaftlicher Vorgehensweisen mit *Design Thinking* tritt aber vor allem eine zentrale Differenz deutlich zu Tage: *Design Thinking* vollzieht im Prozess der Innovationsentwicklung eine radikale Wende von den eigenen Bedürfnissen und der eigenen Community hin zu den Zielgruppen und deren Bedürfnissen.

Diese Fokussierung auf die Zielgruppen ist für die Arbeit an Museen von entscheidender Bedeutung. An sich kann sie dort geleistet werden, indem Absolvent*innen einer wissenschaftlichen Ausbildung oder Promovierte die Zusatzausbildung des Volontariats durchlaufen, mit den praktischen Abläufen im Museum vertraut gemacht werden und sich die neuen Anforderungen der Museumsarbeit zu eigen machen. Etablierte Museumsmitarbeiter*innen und Kurator*innen verfügen zumeist auch über ein gutes Gespür für das Funktionieren musealer Angebote und die Bedürfnisse ihres Publikums, je nach Größe und Kapazität untermauert durch Ergebnisse aus Studien der Besucherforschung. In der Ausbildungssituation und im Kontakt mit dem Publikum kann eine differenzierte Orientierung auf die unterschiedlichen Zielgruppen eines Museums stattfinden. Der Museumsbetrieb ist aber noch immer nicht systemisch darauf angelegt und verfügt auch kaum über methodische Strategien, neue Zielgruppen anzusprechen und zu erschließen.

Vor diesem Hintergrund kann *Design Thinking* als sinnvolle Erweiterung des etablierten Methodenspektrums begriffen werden: Durch die zielgerichtete Strukturierung von Innovationsprozessen und Konzeptentwicklungen können angedachte Nutzer*innen früh eingebunden und durch das iterative Vorgehen Angebote von hoher Relevanz für vorhandene und neue Zielgruppen geschaffen werden. Besinnt man sich auf die Ansprüche und Ideale des klassischen Ausbildungshintergrunds von Museumsmitarbeiter*innen und die schon lange laufende Debatte zur partizipativen Öffnung von Museen, ist der Weg dahin eigentlich nicht weit: Nötig sind lediglich Aufgeschlossenheit für ergebnisoffene Arbeitsprozesse und die Bereitschaft, die eigenen Expertisen hierarchiefrei in den Dienst des Teams und vor allem der Nutzer*innen des Museums zu stellen. Im Gegensatz zur Präsentation fertiger Angebote können der frühzeitige Austausch mit dem angedachten Publikum und das Testen neuer Ideen viele Unsicherheiten und Stress aus oft jahrelang laufenden Erneuerungsprozessen nehmen - und gerade in seiner Dynamik kann dieses prozessuale Vorgehen enorm motivierend wirken.

Anwendungsfelder

Grundsätzlich kann *Design Thinking* für eine Vielzahl von Innovations- und Konzeptentwicklungen in Museen eingesetzt werden. Abschließend drei Beispiele, wie Arbeitsprozesse in Museen von der Implementierung von *Design Thinking* profitieren können:

1) Ausstellungsprojekte

Zuerst kann man an klassische Ausstellungsprojekte denken. Setzt man die Planung einer Ausstellung als *Design-Thinking*-Prozess auf, kann man in der Konzeptentwicklung von Anfang an alle beteiligten Abteilungen von der Direktion über die Kuratierung bis zur Öffentlichkeitsarbeit und Kulturvermittlung in einem interdisziplinären Team einbinden und integrativ an der nutzerzentrierten Ideenfindung beteiligen. Mehrwert entsteht hier durch die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel, die Möglichkeit echten Teambuildings und das frühe Einbinden der Nutzerperspektive in die Konzeptentwicklung. So kann man sehr schnell zu ersten Ergebnissen wie einem einfachen Ausstellungsmodell gelangen, um es mit den angedachten Zielgruppen weiter zu testen und zu präzisieren.

2) Digitale Angebote

Besonders vielversprechend ist *Design Thinking* für die Entwicklung digitaler Angebote. Dies können sowohl Angebote im Rahmen einer bestehenden oder neuen Ausstellung als auch eigenständige digitale Projekte sein. Ein großer Mehrwert ist hier vor allem in der Geschwindigkeit zu sehen, mit der man zu ersten Prototypen kommen und besser mit technischen Entwicklungen Schritt halten kann. Da die Entwicklung digitaler Angebote teuer ist und diese häufig nicht den gewünschten Effekt erzielen, empfiehlt sich hier eine frühe Einbindung der Nutzer*innen und eine Ausrichtung an deren Bedürfnissen ganz besonders.

3) Partizipationsmethode

Von der engen Beziehung zwischen *Design Thinking* und Partizipation war bereits die Rede. Man kann *Design Thinking* nicht nur als nutzerzentrierten Ansatz sehen, sondern die Nutzer*innen auch selbst Konzeptideen mit *Design Thinking* entwickeln lassen. Stellt man Bürger*innen einen moderierenden Coach zur Seite, können sie durch die klare Strukturierung des *Design-Thinking*-Prozesses selbst kreativ werden. Die so generierten Konzeptideen können dann unter Einbezug von Expert*innen und Museumsmitarbeiter*innen gemeinsam weiterentwickelt, evaluiert und realisiert werden. Museen können durch dieses Vorgehen die Zusammenarbeit mit den Bürger*innen stärken, viel über ihre Interessen erfahren und wichtige Anstöße für Innovationsprozesse erhalten.

Johannes Bernhardt und Marius Schmidt während einer Session des Beirats der Bürger*innen



Design Thinking kann zweifellos einen Beitrag dazu leisten, eine stärkere Fokussierung auf die Nutzer*innen zu erreichen und die Geschwindigkeit in der Entwicklung von Angeboten zu erhöhen. Um den Ansatz nachhaltig in das etablierte Methodenspektrum zu integrieren, ist die Schulung sowohl von Volontär*innen als auch von etablierten Mitarbeiter*innen von Museen sinnvoll. Werden institutionell entsprechende Rahmenbedingungen und Freiräume geschaffen, kann *Design Thinking* ein wichtiger Baustein für übergreifende Erneuerungsstrategien und die laufende Transformation von Museen werden.

Johannes Bernhardt und Marius Schmidt

Weiterführende Hinweise

Tim Brown / Barry Katz / Meike Grow

Change by Design. Wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt, München 2016

Jürgen Gürtler / Johannes Meyer

30 Minuten Design Thinking, Offenbach 2013

Jake Knapp / John Zeratsky / Braden Kowitz

Sprint. Wie man in nur fünf Tagen neue Ideen testet und Probleme löst, München 2016

Michael Lewrick / Patrick Link / Larry Leifer

Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren, München 2018

Website zu Design Thinking im Museum

designthinkingformuseums.net

AGILITY



Startup- Methoden

Das Startup wird oftmals als Sinnbild der Digitalisierung präsentiert. Schneller Produktbau, schnelle Iterationen und schnelles Wirken sind die oft gehandelten Vorteile. In diesem Artikel werden Methoden und Mindsets aus dem Startup-Sektor mit Blick auf die Nutzung im Museum vorgestellt.

— Wie kommt man von einer Idee zu einem Produkt? Diese eine Frage stellen sich sehr viele Unternehmer*innen. Es gibt viele Möglichkeiten, diesen Weg zu gehen: Von der reinen Kopie eines erfolgreichen Produkts bis zur Generierung einer Innovation oder Disruption für einen bestimmten Sektor oder eine Industrie – die Art und Weise sowie die Methoden sind vielfältig. Einige dieser Methoden, die in Startups ihren Platz in Phasen wie der Gründung oder der Produktentwicklung gefunden haben, sind *Effectuation*, die sogenannten *Canvas*-Modelle und das viel beschworene *Agile*. Wenn es im Folgenden um den Einsatz von Startup-Methoden und Mindsets im Museum geht, kann man von einem Vortrag von Kimmo Levä auf der Jahrestagung des Deutschen Museumsbundes 2017 ausgehen. In diesem Vortrag hat er Museen wie folgt neu definiert:

„A museum is a service organisation that helps its customers to fulfil their needs and responsibilities in preserving, studying, teaching, and exhibiting heritage and culture, as well as generating economic and social wealth.“

Diese Definition mag auf Museumsleute fremdartig wirken. Aus der Perspektive eines Produktmanagers macht sie aber durchaus Sinn. Sie fasst das Museum als eine kundenzentrierte Entität, die Dienstleistungen anbietet und ein ökonomisches Interesse verfolgt. Nach dieser Definition müssen Museen auch ähnliche Strukturen schaffen wie sie die Wirtschaft kennt, etwa Marketing, Sales oder Produktmanagement. Aber nicht jedes Museum hat die finanziellen, personellen oder auch kulturellen (im Sinne von Unternehmenskultur) Ressourcen wie sie Unternehmen der freien Wirtschaft freisetzen können. Aus diesem Grund habe ich aus dem Startup-Sektor die Methoden *Effectuation* und *Value Proposition Canvas* ausgewählt, die erste Schritte in ein kundenzentriertes Produkt-Denken bieten und per se ein *Agile Mindset* in sich tragen. Methoden und Mindset fördern nicht nur einen Pragmatismus, mit dem neue Projekte angegangen werden können. Aus meiner Sicht sind sie auch Werkzeuge, mit denen sich Museen schneller und einfacher auf den Weg in eine nutzerzentrierte Produktentwicklung begeben können.

Effectuation

In der Startup-Szene spricht man gerne von einer VUCA-Welt – also *Volatility, Uncertainty, Complexity* und *Ambiguity* –, die einen Produkt-Launch oder einen Markteintritt negativ beeinflussen kann: im Kern die Unsicherheit vor der Realisierung einer Idee. Folgt man der Berichterstattung über die Startup-Szene, häufen sich Artikel und Analysen über Methoden und Modelle des Erfolgs. So etablieren sich Rezepte, denen gefolgt werden muss, damit man mit den eigenen Ideen erfolgreich sein kann. Die Suche nach dem *einen* Erfolgsrezept, das Erfolg replizierbar und skalierbar macht, ist kein Phänomen der letzten zehn Jahre.

Schon vor mehr als 20 Jahren hat sich Saras Saravathy, Professorin für Business Administration an der University of Virginia, die Frage nach dem Erfolgsrezept erfolgreicher Unternehmer*innen gestellt. Für die Untersuchung wurden 45 Unternehmer*innen mit unternehmerischen Problemen konfrontiert und ihr Handeln im Umgang mit Unsicherheit dokumentiert und analysiert. Das Überraschende: Nur wenige der Unternehmer*innen folgten einem rigiden Erfolgsrezept, das auf kausalen Zusammenhängen basiert. Sarasvarthy hat festgestellt, dass diese erfahrenen Unternehmer*innen einer anderen Methodik folgten, und hat diese *Effectuation* getauft.

Prinzipien

Effectuation konzentriert sich auf die Möglichkeiten von Entscheidungen in unsicheren Szenarien und folgt dabei fünf Prinzipien:

1) Bird in Hand

Was kann ich? Was will ich? Wen kenne ich? Für wen mache ich das? – diese Fragen machen wohl den Kern des *Bird in Hand*-Prinzips aus. Anstelle einer Checkliste, die auf das Fehlende fokussiert, soll man sich eher an den eigenen Fertigkeiten, Fähigkeiten sowie Interessen orientieren, sich seiner Ziele und Netzwerke bewusst werden und darin die Potenziale erkennen, die in kleinen Schritten umgesetzt werden können. Dieses Prinzip zeigt Menschen in der Praxis immer wieder, wie viele Möglichkeiten sie eigentlich schon haben und wie wenig sie für die ersten aktiven Schritte tun müssen. Statt sich mit Fragen nach Form und Farbe des Logos, Visitenkarten, Website und Vermarktungsstrategien aufzuhalten, sollte man einfach klein und flexibel anfangen.

2) The Affordable Loss

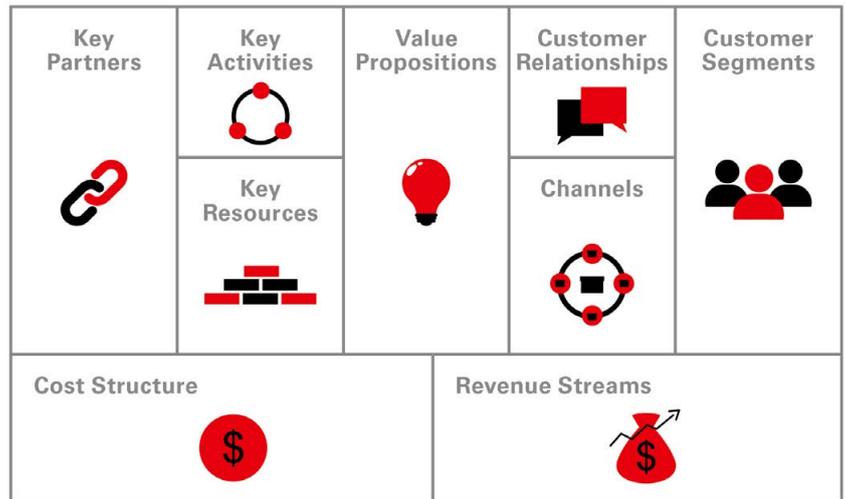
Die wenigsten Projekte, Produkte oder Markteintritte sind ab Tag eins erfolgreich – aber in den Excel-Tabellen, Marktanalysen, Graphen und unzähligen Powerpoints der Manager*innen sind sie es. Der Fokus liegt auf dem Erfolg. Das Prinzip des *Affordable Loss* geht Erfolg von einer anderen Perspektive an – nämlich der, was man einzusetzen und zu verlieren bereit ist. Dabei geht es nicht um die simple monetäre Kalkulation eines Markteintritts, sondern um einen Einsatz, den man für sich definiert und den man für akzeptabel hält. Mit diesem *Affordable Loss* lässt sich auch einfacher planen und nach neuen Möglichkeiten suchen. Man jagt nicht dem Erfolg hinterher, sondern achtet auf die Dinge, die den *Affordable Loss* minimieren können.

3) Make Lemonade

Was wäre, wenn... – derartige Szenarien und die daraus resultierenden theoretischen Lösungsansätze führen meist in eine Entscheidungs-Starre, die von wichtigen Schritten abhält. Das *Lemonade*-Prinzip der *Effectuation* schlägt eine andere Herangehensweise vor. Unerwartet eintretende Ereignisse sind keine Stolpersteine, sondern tragen Chancen in sich, können Neues auf tun oder andere nützliche Perspektiven öffnen. Das Unbekannte (und auch das Unkontrollierbare) wird so zu einer Ressource. Das Prinzip *Make Lemonade* funktioniert wie das Sprichwort dahinter: *If life gives you lemons, make lemonade.*

4) Crazy Quilt

Partnerschaften sind einer der Eckpfeiler der *Effectuation*. Aus diesen können sich Potenziale entwickeln, Ressourcen auf tun oder neue Ideen entstehen. In der *Effectuation* zählen aber die Partner*innen, die wirklich mit uns gemeinsam arbeiten wollen – egal, ob es Konkurrenten sind oder Analysen andere Partner*innen vorschlagen. Partner*innen, die wir so finden, sollten die Begeisterung für die eigene Idee teilen und nicht nur aus wirtschaftlichen oder strategischen Gründen eine Kooperation eingehen.



Business Model Canvas

5) Pilot in the Plane

Wir haben keine Glaskugel im Zimmer stehen, in der wir die Zukunft vorhersehen können. Aber als ob wir hellseherische Kräfte hätten, werden in der Entwicklung von Produkten gerne Strategien und Pläne erstellt, deren Theorie als Faktum betrachtet wird. Das fängt bei Strategien des *Go to Market* an, die den Erstkontakt mit dem Markt nicht überstehen, und endet bei Drei- bis Fünf-Jahres-Prognosen, die keine sechs Monate halten. Das Prinzip *Pilot in the Plane* bedeutet, dass man sich auf die Aktivitäten und Prozesse konzentriert, deren Ergebnis man beeinflussen kann. Das mag zwar bedeuten, dass man in kleinen Schritten und Reichweiten beginnt, aber immer die Kontrolle über Prozesse und Output behält. In der *Effectuation* ist Zukunft etwas, das man aktiv gestaltet.

Kein „Machen“ nach Rezept

Wir haben ein natürliches Verlangen nach einer gewissen Sicherheit und Kontrolle in unseren Projekten. Gerade dieses Verlangen stellt sich aber der Realisierung von Ideen in den Weg. Wir sind es gewohnt, nach einem bestimmten Rezept vorzugehen und vorhersehbare Resultate zu erzielen. Haben wir eine Zutat nicht oder können einen der Parameter des Rezepts nicht einhalten, dann geben wir auf, gehen einkaufen oder verschieben auf später. Erzielen wir ein anderes Resultat als erwartet, dann liegt gefühlt ein Scheitern nahe.

Effectuation wirkt hier anders. Durch die Schau auf die eigenen Stärken und Möglichkeiten kann man schneller in ein Projekt starten. Dabei liegt der Fokus der *Effectuation* auf einem Vorgehen, das Opportunitäten einen hohen Stellenwert einräumt, das Lernen an der Situation wie auch am Prozess in den Vordergrund stellt und eine Flexibilität verleiht, die traditionelles Rezept-Denken nicht hat.

Canvas-Methoden

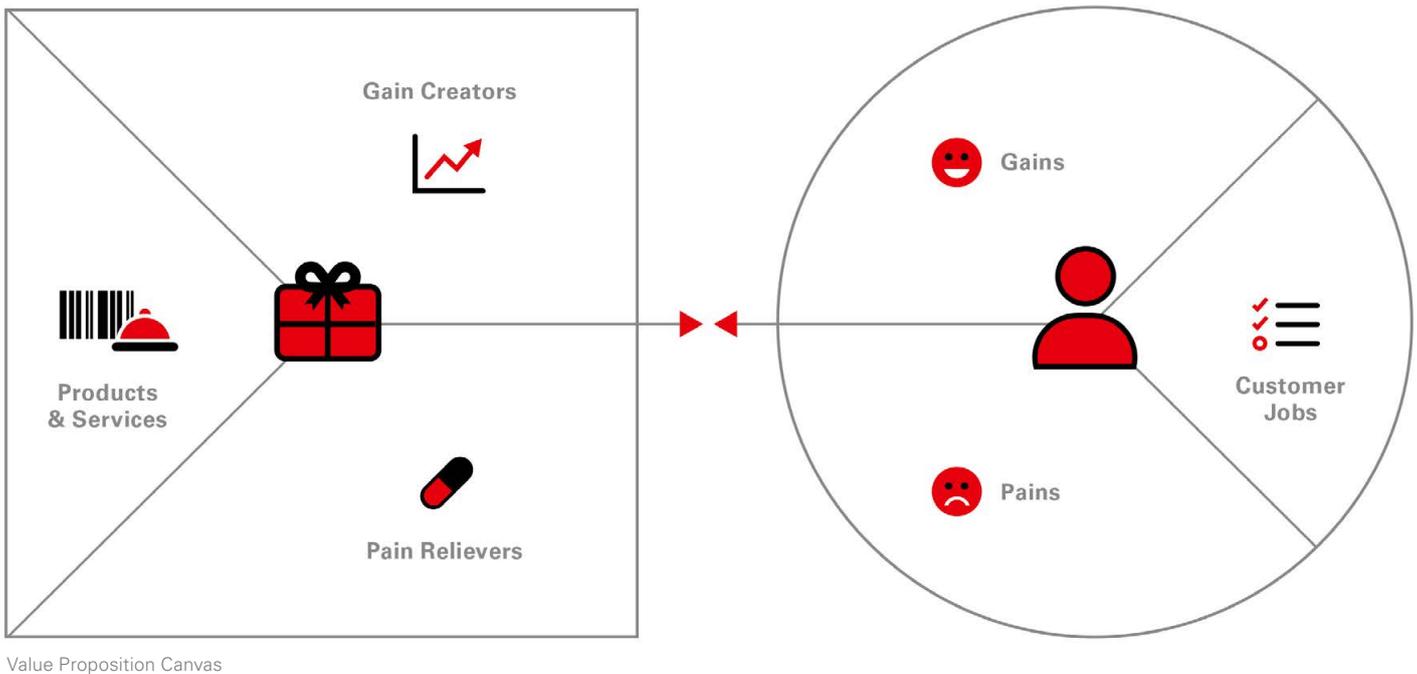
Ideen soll man immer direkt aufschreiben, sonst sind sie weg. Und wenn man eine Idee entwickeln will, kann eine gute Visualisierung wirklich Wunder wirken. In der Startup-Szene gibt es diverse Visualisierungs-Tools, allen voran die *Canvas*-Methoden. Das Urgestein der *Canvas*-Methoden, der *Business Model Canvas (BMC)* nach Alexander Osterwalder, ist inzwischen ein Industrie-Standard.

Der *Business Model Canvas* hilft unternehmerische Ideen in einem einfachen Muster zu visualisieren und deckt gleichzeitig die wichtigsten Bausteine oder Segmente eben dieser unternehmerischen Idee ab. Anstatt den *Business Model Canvas* von links nach rechts Baustein für Baustein auszufüllen, beginnt man bei den beiden wichtigsten Feldern, *Value Propositions* und *Customer Segments*. Wertversprechen und Kundensegmente sind essenzielle Elemente einer nutzer- oder kundenzentrierten Herangehensweise.

Es gibt noch unzählige andere *Canvas*-Visualisierungen, wie etwa den *Lean Canvas*, der sich an der Lean-Startup-Philosophie von Eric Ries orientiert, oder den 1-Page-Marketing-Plan von Allan Dib, der das Marketing vereinfacht visualisiert. In diesem Artikel möchte ich aber den *Value Proposition Canvas* vorstellen, der eine Ausentwicklung aus dem *Business Model Canvas* ist und noch detaillierter das anspricht, was im Zentrum des *BMC* steht: die Nutzer*innen und das Wertversprechen an diese.

Nachfragen, was angeboten werden soll

In der Startup-Szene herrscht eine starke Nutzerzentrierung. Es geht nicht mehr nur darum, ein großartiges Produkt zu bauen und zu verkaufen, sondern die Nutzer*innen zu begeistern. Daher wird stark auf die Nutzer*innen eingegangen und die Entwicklung von Produkten an ihren Bedürfnissen ausgerichtet. Um die Bedürfnisse der Nutzer*innen besser zu visualisieren und mit einem Wertversprechen zu koppeln, kann man den *Value Proposition Canvas* nutzen. Dieser *Canvas* erlaubt es, die beiden zentralen Punkte - Wertversprechen und Kundensegment - zu detaillieren, in den *BMC* zu übertragen und diesen dann entsprechend zu ordnen.



Value Proposition Canvas

Was steckt alles in einem *Value Proposition Canvas*? Wenn man sich potenzielle Kunden*innen anschaut, sieht man oft erst einmal eine Demografie. In diesem *Canvas* bricht man diese Demografie auf und schaut auf die Eigenschaften, die das eigene Wertversprechen beeinflussen. Auf Seiten der Kunden*innen finden sich drei Kategorien:

1) Customer Jobs

Customer Jobs beschreiben die Ziele, die Kund*innen zu erreichen versuchen; das kann die Lösung eines Problems, das Befriedigen eines Bedürfnisses oder die Erfüllung einer Aufgabe sein.

2) Pains

Pains sind die negativen Faktoren, die einen *Customer Job* begleiten. Das können hohe Kosten, fehlende Barrierefreiheit oder fehlende Zeit sein; auf jeden Fall wirken sich die *Pains* negativ auf die Kunden*innen aus.

3) Gains

Gains sind die Vorteile oder Nutzen, die Kund*innen positiv stimmen, die irgendwo anders vielleicht vorhanden sind oder einfach die Lösung des Kundenproblems. Hier finden sich die Erwartungen wieder, die Kund*innen haben können.

Diese Felder mit Informationen zu füllen, bietet ein sehr gutes Bild von dem, was man (potenziellen) Kund*innen anbieten muss. Deswegen stehen auf der anderen Seite des *Value Proposition Canvas* das Wertversprechen und die drei Segmente, die es ausmacht:

1) Products & Services

In dieses Segment werden alle Mittel eingetragen, mit denen das Wertversprechen erfüllt werden soll und die den Kund*innen bei ihren *Customer Jobs* helfen. Das kann alles von einem White Paper, einer Website bis zu Buchungsportalen oder persönlichen Assistenten sein.

2) Pain Relievers

In diesem Segment werden alle plagenden Punkte erfasst, von denen die Kund*innen durch die *Products & Services* befreit werden. Hier formuliert man die Lösungsansätze, die den Kund*innen helfen und sie unterstützen.

3) Gain Creators

In dieses Segment wird eingetragen, welchen Nutzen unsere *Products & Services* für die Kund*innen haben und welche Mehrwerte sich mit welchen Lösungsansätzen bieten.

Wenn alles mit Informationen gefüllt ist, dann ist der nächste Schritt eigentlich ein Schritt zurück. Man betrachtet das große Ganze und bessert bei Bedarf nach. Wenn man damit zufrieden ist, überträgt man die Informationen in die entsprechenden Segmente des *Business Model Canvas*. Aus diesen Informationen kann man aber auch schon Hypothesen formulieren, die man im ersten „Machen“ validiert. Und je mehr Validierung der Hypothesen, desto besser. Sollten Hypothesen nicht validiert werden, dann kann man auf dem *Canvas* neue Erkenntnisse eintragen und neu ordnen.

Agile – alles ist im Fluss

Bereits bei der *Effectuation* handelt es sich um eine flexible Denkweise, und selbst bei den *Canvas*-Methoden ist nichts fix, wenn sich Hypothesen nicht validieren lassen. Beide Methoden sind Reaktionen auf die Nutzerzentrierung und die Unsicherheit, mit der Produkte oder Dienstleistungen in Märkte gebracht werden. Es gibt eine Mentalität, die man mit diesen beiden Methoden sehr gut verbinden kann: das *Agile Mindset*.

Agile stammt aus dem Software Development und wird meistens mit den Methoden *Scrum* oder *Kanban* assoziiert. Es handelt sich um einen iterativen und inkrementellen Prozess, der sich durch seine Flexibilität und Geschwindigkeit auszeichnet. *Agile* steht in starkem Kontrast zu „normalem“ Wasserfall-Projektmanagement – vor allem in der Art des Outputs. Einfach dargestellt trägt das Wasserfall-Modell ein Projekt durch verschiedene Phasen, bis es als vollständiges Produkt auf den Markt gebracht wird. Im agilen Projektmanagement wird ein Produkt hingegen schon früh an die Kund*innen gebracht, die als Teilhaber*innen (*Stakeholder*) definiert sind und am Produkt und seinen Funktionen durch ihr Feedback mitarbeiten.

Das *Agile Mindset* wird häufig missverstanden, wenn es um die Planung von Projekten geht. Bei Wasserfall-Projekten wird sehr viel Energie in die Planung aller denkbaren Aspekte investiert und dieser Plan ist das Herzblut des Prozesses. Im agilen Projektmanagement gibt es auch Projekt-Planung, aber diese findet unter einer anderen Prämisse statt: Der ganze Prozess ist ein Lernprozess und das Ziel ist es, ein Maximum an Wertigkeit für die Kund*innen zu erreichen. Die Dauer und die Kosten des Projekts werden geplant, aber die Wertigkeit gestaltet sich erst mit und im Prozess.

Agile ist eine Mentalität und eine Management-Methode, die sehr machtvoll wirken kann. Den Zyklus aus Bauen-Testen-Lernen-Implementieren kann man in kleineren Teams gut adaptieren. Eine Einführung agiler

Arbeitsweisen kann aber nicht von heute auf morgen geschehen. Größere Teams oder ganze Hierarchien benötigen begleitende Moderator*innen. *Agile* als Mentalität und Methode betrifft die gesamte Organisation – ohne Ausnahme.

Und jetzt?

Die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie schnell wir an den Punkt kommen, an dem althergebrachte Strukturen, Produkte und Wege nur eingeschränkt oder gar nicht funktionieren. Die Verlagerung der eigenen Aktivitäten sowie der Teilhabe der Besucher*innen ins Digitale hat eine interessante Laborsituation für Museen kreiert, aus der Erfahrungen und Lehren über das Verhalten der Nutzer*innen gezogen werden können. Wenn im Museum stärker nutzerzentriert gearbeitet werden soll, dann muss man erst wissen, wer die Nutzer*innen des Museums sind, was diese zum Besuch bewegt und welche Produkte und/oder Dienstleistungen erwartet und genutzt werden. Im Museum muss nicht gleich ein Produktmanagement aus dem Boden gestampft werden. Aber das neue Wissen über die Nutzer*innen muss seinen Weg in den musealen Alltag finden.

Als erste Schritte können *Effectuation* und der *Value Proposition Canvas* helfen – die *Effectuation*, um die eigenen Mittel und Motivationen zu klären, der *Value Proposition Canvas*, um die Besucher*innen stärker in den Fokus zu rücken und Erfahrungen zu verschriftlichen und einzuordnen. Nutzerzentrierung bedeutet aber vor allem, dass man sich nicht nur auf Annahmen verlässt, sondern die Besucher*innen aktiv befragt und in die Entwicklung von Angeboten einbezieht. Feedback einholen und die Angebote anhand dieses Feedbacks verbessern, Hypothesen aufstellen und diese testen – das ist der halbe Weg ins *Agile*. Aber letztlich steht am Anfang, dass man mit seinen Besucher*innen spricht und den Dialog aufrechterhält.

Daniel Brown

Weiterführende Hinweise

Kimmo Levä

Reframing the Definition of Museums, Jahrestagung des DMB 09. Mai 2017.
www.slideshare.net/museoliitto/reframing-the-definition-of-museums

Alexander Osterwalder/Yves Pigneur

Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt a. M. 2011

Alexander Osterwalder/Yves Pigneur

Value Proposition Design, Frankfurt a. M. 2015

Saras D. Sarasvathy

Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise, Northampton Mass. 2008

DAS OBJEKT IM FOKUS MEDIALER VERMITTLUNG



Erneuerungsstrategien

Nach Albert Einstein ist die reinste Form des Wahnsinns, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert. Veränderung braucht in Kulturinstitutionen allerdings auch aktive Gestaltung – der Artikel gibt einen Überblick, wie Erneuerungsstrategien erfolgreich entwickelt werden können.

— Die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen des digitalen Wandels machen auch vor Museen nicht halt: Zum einen werden Museen zunehmend mit der Erwartung konfrontiert, die Möglichkeiten digitaler Technologien und Anwendungen in ihre Angebote aufzunehmen. Zum anderen müssen sich Mitarbeit*innen von Museen aber auch selbst mit den Neuerungen auseinandersetzen, die der Einsatz digitaler Medien in Arbeits- und Kommunikationsprozessen mit sich bringt. Schließlich hat der völlig unerwartete Einbruch der Corona-Pandemie diese Prozesse noch beschleunigt und das Digitale endgültig ganz oben auf die Agenda gesetzt.

Um diesen Wandel erfolgreich und nachhaltig zu gestalten, kann der Fokus nicht allein auf digitalen Technologien und Anwendungen liegen. Entscheidend ist vielmehr die Entwicklung von Erneuerungsstrategien, die sowohl die unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen als auch die technologischen Aspekte im Blick haben. Solche Strategien können für die gesamte Institution und ihre Ausrichtung oder

Innovationen in einzelnen Projekten entwickelt werden. Dabei ist jeweils zu klären, welche kulturellen und prozessualen Aspekte zu berücksichtigen sind und wie die Erneuerung von Museen als kontinuierlicher Prozess gestaltet werden kann. Im Folgenden sollen diese Fragen auf Grundlage von Erfahrungswerten beantwortet werden, die die MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg in der Zusammenarbeit mit Museen gewonnen hat.

Wandel im Museum gestalten

Die MFG Baden-Württemberg unterstützt im Kompetenzfeld *Digitale Kultur* seit mehreren Jahren Museen in Baden-Württemberg, Erneuerungsstrategien für den digitalen Wandel zu entwickeln. Zu den Formaten gehören Weiterbildungsreihen, Plattformveranstaltungen und Coaching-Programme, die in Abstimmung mit dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg durchgeführt

werden. Vor allem durch die Coachings, die auf Grundlage erfahrungsbasierter Lernstrategien und bewährter Innovationsmethoden entwickelt wurden, konnten viele weiterführende Erkenntnisse und Erfahrungswerte gesammelt werden.

Im Coaching-Programm *Museen 2.0* sowie der Begleitung der jeweils zweimal aufgelegten Förderlinien *Digitale Wege ins Museum* und *Museen im Wandel* wurden große und kleine Häuser bei der Erarbeitung eigener Strategieansätze und der Umsetzung konkreter Digitalprojekte unterstützt. Die ganz unterschiedlich ausgerichteten Häuser entwickelten Pilotprojekte, wurden in bedarfsorientierten Webinaren von Expert*innen beraten und erarbeiteten aus den *Lessons Learned* eigene Roadmaps, um in einer längerfristigen Perspektive eine Erneuerungsstrategie zu konzipieren und schließlich in die Breite zu bringen. Durchgehend wurde dabei das Bewusstsein geschärft, dass die digitale Neuausrichtung unausweichlich mit einem Change-Prozess im ganzen Haus einhergeht, den die MFG Baden-Württemberg bei den teilnehmenden Museen zumindest initial begleitete.

Trotz unterschiedlicher Schwerpunkte wurde in allen Strategieansätzen festgeschrieben, „(...) that digital strategies are not about platforms, but about people“ (NMC Horizon Report 2015: Museum Edition, 22). Auf Grundlage der Erfahrungswerte aus den Coachings lässt sich ein erfolgreicher Aufbruch in die digitale Transformation auf folgenden Punkt zuspitzen: Mit einer offenen Haltung gegenüber Neuerungen ist das Wichtigste geschafft! Das mag banal klingen, aber „Offenheit“ beinhaltet mehr, als es zunächst scheint.



Plenum während des Zwischenstandtreffens der *Museen im Wandel*

Offenheit

Wichtigste Voraussetzung für die digitale Transformation von Museen ist eine offene Haltung der Mitarbeiterschaft, allen voran der Direktion. Erst mit dieser Haltung ist es möglich, historisch gewachsene Hierarchien in Museen aufzubrechen, sodass die Arbeit und Kommunikation abteilungsübergreifend restrukturiert, neue Methoden eingeführt und dialogische Partnerschaften mit einer breiteren Öffentlichkeit eingegangen werden können. Notwendig ist ein Mindset, das von einer grundsätzlichen Offenheit gegenüber Chancen und Herausforderungen digitaler Medien sowie der dafür nötigen Digitalkompetenz geprägt ist.

Bei der Neugestaltung eines Museums, der Entwicklung einer Ausstellung oder der Umsetzung eines Digitalkonzepts ist auch die Öffnung nach außen ein wichtiger Beschleuniger der Erneuerung. Gewinnbringend ist sowohl die Mitarbeit von externen Expert*innen aus der Kreativwirtschaft als auch einer breiteren Öffentlichkeit in partizipativen Formaten. Derartige Dialogprozesse können durch die Möglichkeiten digitaler Medien und Innovationsmethoden ganz neu und gewinnbringend gesteuert, sogar kuratiert werden.

Schließlich bedeutet Öffnung auch, die gesamte Organisation in eine lernende, experimentierfreudige und iterativ arbeitende Umgebung zu verwandeln – also sich wiederholende Feedback-Schleifen in allen Phasen der Planung, Durchführung, Überprüfung und Anpassung von Projekten einzuführen. Dabei sollen weder wissenschaftliche Standards noch die Aufgaben des Bewahrens, Forschens und Vermittelns verletzt werden; und natürlich gilt auch weiter der Leitsatz des *Content first!*. Da sich Systeme und Strukturen nicht einfach von heute auf morgen ändern lassen, handelt es sich insgesamt um ein komplexes Syndrom an Herausforderungen, dem nur mit flexiblen Strategien begegnet werden kann. Für die ersten Schritte kann es aber hilfreich sein, einige Schwerpunkte der Öffnung gegenüber Erneuerungen in den Arbeitsalltag zu integrieren.



Petra Newrly und Heike Kramer während des Zwischenstandtreffens der Museen im Wandel

Orientierung an den Nutzer*innen

Nach den Erfahrungen der MFG Baden-Württemberg ist die Orientierung an den Bedürfnissen, Wünschen und auch Hürden der Besucher*innen und Zielgruppen wichtig, um nachhaltig funktionierende digitale Strategien und neue Vermittlungsansätze zu entwickeln. Durch die öffentliche Hand finanzierte Museen haben die gesamtgesellschaftliche Aufgabe, Geschichte, Technik, Naturkunde, Kunst und Kulturgut öffentlich zu erforschen und zu vermitteln. Ein offener Dialog mit der Öffentlichkeit ist daher ein wichtiger Schritt, um mit sich wandelnden Bedürfnissen und Wünschen Schritt zu halten und vorhandene Barrieren abzubauen.

Museen sollten ihre Besucher*innen sowie die Nutzer*innen von Vermittlungsformaten besser kennenlernen. Dauerhafte Dialoganlässe und der systematische Einsatz von Persona-Methode, *Empathy Map*, *Value Proposition Canvas* und *Visitor Journey* im Arbeitsalltag können hilfreiche Ansatzpunkte liefern. Auf dieser Grundlage entwickelte Partizipationsformate wie *Museumcamps* oder Plattformen zur Online-Kommunikation können dann auch der Bildung und Koordination von unterstützenden, kollaborativen Communities dienen. Im Rahmen einer gut geplanten, offenen Feedbackkultur kann so eine wertvolle öffentliche Instanz entstehen, die die Museumsaktivitäten systematisch mitgestaltet – vorausgesetzt, sie wird entsprechend moderiert und kuratiert.

Agiles Arbeiten und Fehlerkultur

Um die Öffnung des Museums voranzutreiben und das Potenzial digitaler Technologien nutzen zu können, ist es basierend auf den Erfahrungswerten der MFG Baden-Württemberg hilfreich, Aspekte agilen Arbeitens in den Arbeitsalltag zu integrieren. Das heißt, sich neue Methoden, Formate und Techniken anzueignen und auszuprobieren. Kultureinrichtungen sollten dabei auch Fehler zulassen, damit die Mitarbeiter*innen aus ihren Erfahrungen lernen und auf dieser Grundlage neue Ansätze entwickeln können.

Die Etablierung einer Fehlerkultur in Kulturinstitutionen der öffentlichen Hand bedeutet nicht, eine Kultur falscher Inhalte zu propagieren oder wissenschaftlich fragwürdige Arbeit zu leisten. Es geht vielmehr um eine offene Kultur innerhalb der Organisation „Museum“, beim Erproben Fehler überhaupt machen zu dürfen, um in einem konstruktiven Arbeitsprozess Erfahrungen mit neuen Methoden, Denkweisen und digitalen Tools zu sammeln. Hilfreich sind dabei horizontale Arbeitsstrukturen und möglichst eigenständig agierende Teams, die über Abteilungen hinweg zusammenarbeiten und ihre Potenziale so für neue Formate bündeln können.

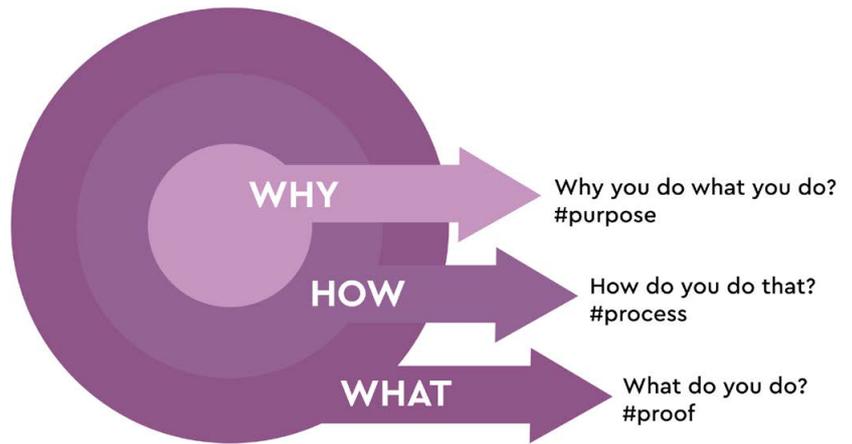
Kooperation und Transparenz

Beim Ausprobieren und Testen wirkt es ebenfalls beschleunigend, offen gegenüber den Lösungswegen anderer Museen zu sein. Man sollte von eigenen Erfahrungen berichten, sich austauschen und vernetzen. Aus den Erfahrungen anderer kann man viel lernen. Netzwerke mit Expert*innen sind wichtig, wenn es um bisher unbekanntes Terrain geht. Zum einen sind Spezialist*innen des IT-Sektors oder Akteur*innen aus Hochschulen und Kreativwirtschaft geeignete Partner*innen, um in den Entwicklungsprozess neuer Vermittlungsformate fehlende Expertise etwa im Design oder Gaming zu integrieren. Zum anderen können bei der Entwicklung von offenen Sammlungsdatenbanken Rechtsexperten*innen, Archive oder andere Kompetenzzentren wichtige Partner*innen sein. Schließlich sind beratende Change-Manager*innen, Expert*innen aus den Feldern der Erwachsenenbildung, der Organisationsentwicklung und Kreativmethodik sinnvoll, um den Wandel im Haus zu begleiten und voranzubringen. Vor allem zu Beginn des Prozesses ist Unterstützung wichtig, um den Wandel in Gang zu bringen und dann selbst im Rahmen gesamtgesellschaftlicher Transformationsprozesse gestaltend aktiv zu werden.

Um Verständnis für die Öffnung des Hauses zu schaffen, ist permanentes Kommunizieren der digitalen Projektarbeit und partizipativen Formate nach innen und außen wichtig. Neue Erfolgsfaktoren müssen etabliert werden, digitale Medienkompetenz, *Data Literacy*, Kreativmethoden und Expertise im Projektmanagement sollten gestärkt und durch Weiterbildungen gefördert werden. Im Sinne einer lernenden Organisation empfiehlt es sich zudem, echte Freiräume zu kreieren, die für die eigenständige Weiterentwicklung von neuen Projektansätzen genutzt werden können. Ansätze des *Creative Leadership* beschreiben gut, wie eine unterstützende Führung durch Kompetenzbündelung und -förderung im Team bzw. im gesamten Haus funktionieren und die neuen Herausforderungen bewältigen

kann. Stärker als bisher sollten ständiger konstruktiver Dialog und Feedbackschleifen den Arbeitsalltag bestimmen.

Wie lassen sich die kulturellen und prozessualen Aspekte der Öffnung in den Arbeitsalltag von Kulturinstitutionen integrieren? Jede Strategie, jedes Projekt und jedes Vorhaben sollte von den drei grundsätzlichen Fragen des *Golden Circle* ausgehen. Das „Warum?“ und das „Was?“ sind zu Beginn individuell und nach den eigenen Bedarfen zu bestimmen. Das „Wie?“ beschreibt das strategische Vorgehen einer Organisation und kann in einem weitgefassten



Die Grundfragen des *Golden Circle*

Prozessrahmen stattfinden. Für die Coachings der MFG Baden-Württemberg wurden zwei Ansätze entwickelt, mit denen man im eigenen Haus die Entwicklung von Erneuerungsstrategien, Change-Vorhaben und die Entwicklung innovativer Angebote begleiten kann.

Erneuerungsstrategie Organisation

Eine strategische Ausrichtung des gesamten Hauses ist vor allem dann sinnvoll, wenn bereits digitale Strategieansätze vorhanden sind. Einzelne Projekte, in denen digitale Medien eingesetzt, neue Vermittlungsformate ausprobiert und alternative Formen der Zusammenarbeit erprobt worden sind, können Erfahrungen zum strategischen „in die Breite bringen“ beisteuern. Das konkrete Vorgehen der Strategieentwicklung kann nach den jeweils anstehenden Fragen in vier Schritte gegliedert werden:

1) Positionierung

Wo stehen wir mit Blick auf den Einsatz digitaler Medien und Erneuerungsprozesse? Wo wollen wir hin? Auf Grundlage der Reflexion des Status Quo und der Klärung dieser Fragen wird eine Vision und Zieldefinition entwickelt.

2) Pilotprojekt

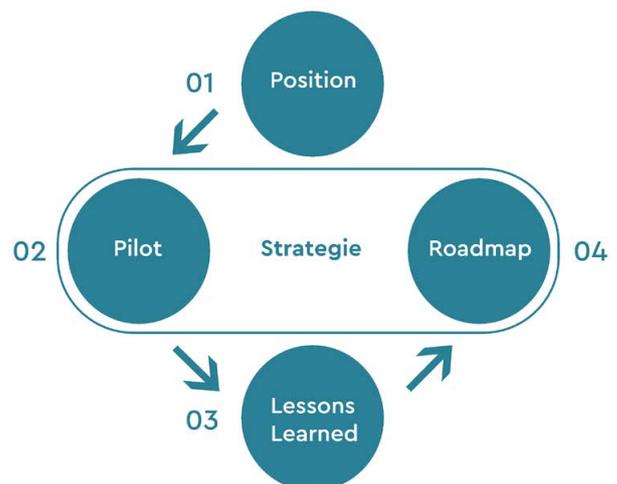
Welche Erfahrungswerte gibt es schon? Wie gehen wir weiter vor? Was probieren wir aus und warum? Welche Herausforderung formulieren wir, für die wir kreative Lösungen finden möchten? Ausgehend von der Positionierung werden Pilotprojekte initiiert, um die entwickelte Vision und die konkreten Ziele umsetzen.

3) Lessons Learned

Welche Probleme tauchen im Implementierungsprozess auf? Was ist gut gelungen? Welche Notwendigkeiten zur organisationalen Veränderung werden sichtbar? Durch die Sammlung von *Lessons Learned* werden die Erfahrungen zur Anwendung von Technologien und Tools, Prozessen und Methoden sowie zur notwendigen Erneuerung kontinuierlich reflektiert.

4) Roadmap

Welche Projekte werden als nächstes in Angriff genommen? Welche Strategiebereiche sind davon betroffen? Welche konkreten Maßnahmen ergeben sich aus zuvor gesammelten *Lessons Learned* für das Haus? Abschließend werden die Erfahrungen und Ergebnisse des Pilotprojekts in eine weiterführende Roadmap übersetzt und die nächsten Projekte geplant.



Erneuerungsstrategie Projekt

Bei geringerem Gestaltungsfreiraum sowie geringen zeitlichen und personellen Ressourcen empfiehlt es sich, ein konkretes Projekt mit Strahlkraft umzusetzen, das sowohl Erfahrungen mit neuer Arbeitskultur als auch mit innovativen Vermittlungsformaten zum „in die Breite bringen“ liefern kann. Auch hier kann das konkrete Vorgehen der Projektentwicklung in vier Schritte gegliedert werden:

1) Positionierung

Welche ersten Projektideen und Ansätze gibt es? Was ist das Besondere? Welche Akteur*innen machen mit und sollen mitmachen? Welche Rahmenbedingungen finden wir zu Beginn vor? Wo wollen wir mit dem Projekt hin? Auf Grundlage der Reflexion des Status Quo und der Klärung dieser Fragen wird eine konkrete Problemstellung identifiziert.

2) Problem

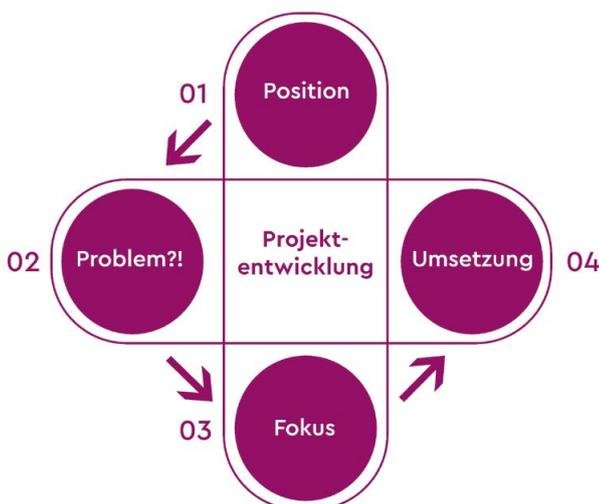
Mit der Problemstellung „Wie können wir...?“ und der langfristigen Vision des Hauses geht es in den lösungsoffenen Problemraum, um in den Dialog mit Zielgruppen und Expert*innen einzutreten. Auf dieser Grundlage werden Ideen generiert, getestet, auf Machbarkeit geprüft und iteriert, um schließlich erste Prototypen und konkrete Konzepte zu entwickeln.

3) Fokus

Die beste Idee gewinnt und wird mit einer Projektstrategie inklusive Aktivitäten- und Budgetplan für die Umsetzung durchgeplant. Bei der Ausgestaltung der Projektstrategie sollte das nutzerzentrierte, offene und iterative Vorgehen im Blick behalten werden.

4) Umsetzung

Die Umsetzung erfolgt im besten Fall mit Hilfe der in der Entwicklung angewandten agilen Ansätze und stützt sich auf den nun bereits erprobten Projektplan.



Fazit

Für beide Ansätze zur Entwicklung von Erneuerungsstrategien ist eine offene Haltung aller am Prozess Beteiligten entscheidend. Es sollte die Bereitschaft vorhanden sein, sich auf kreative Prozesse und Arbeitsmethoden wie interdisziplinäres Arbeiten, offenen Austausch und echte Kollaboration mit Kolleg*innen einzulassen. Als fester Bestandteil der Projekt- und Strategiearbeit sollten dabei insbesondere die iterativen Arbeitsweisen gesehen werden, welche die Bedarfe der Zielgruppen immer ins Zentrum stellen. Schließlich sollte für die erfolgreiche Umsetzung ein Bewusstsein dafür entwickelt werden, dass Erneuerungsstrategien aufgrund des ständigen Wandels der unternehmenskulturellen und technologischen Rahmenbedingungen ebenfalls kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt werden müssen. Erneuerung ist ein offener und nicht endender Prozess, der Museen die Chance bietet, neue Potenziale für Zielgruppen und für das eigene Haus zu erschließen. Alle diese Erfahrungswerte der MFG Baden-Württemberg sind in den Online-Leitfaden *Kompass Digitale Kultur* eingeflossen, der Museen eine Vielzahl an Hilfestellungen zur Ideenentwicklung bietet und zahlreiche Tools, Tipps und Tricks zur Gestaltung der digitalen Transformation bereithält.

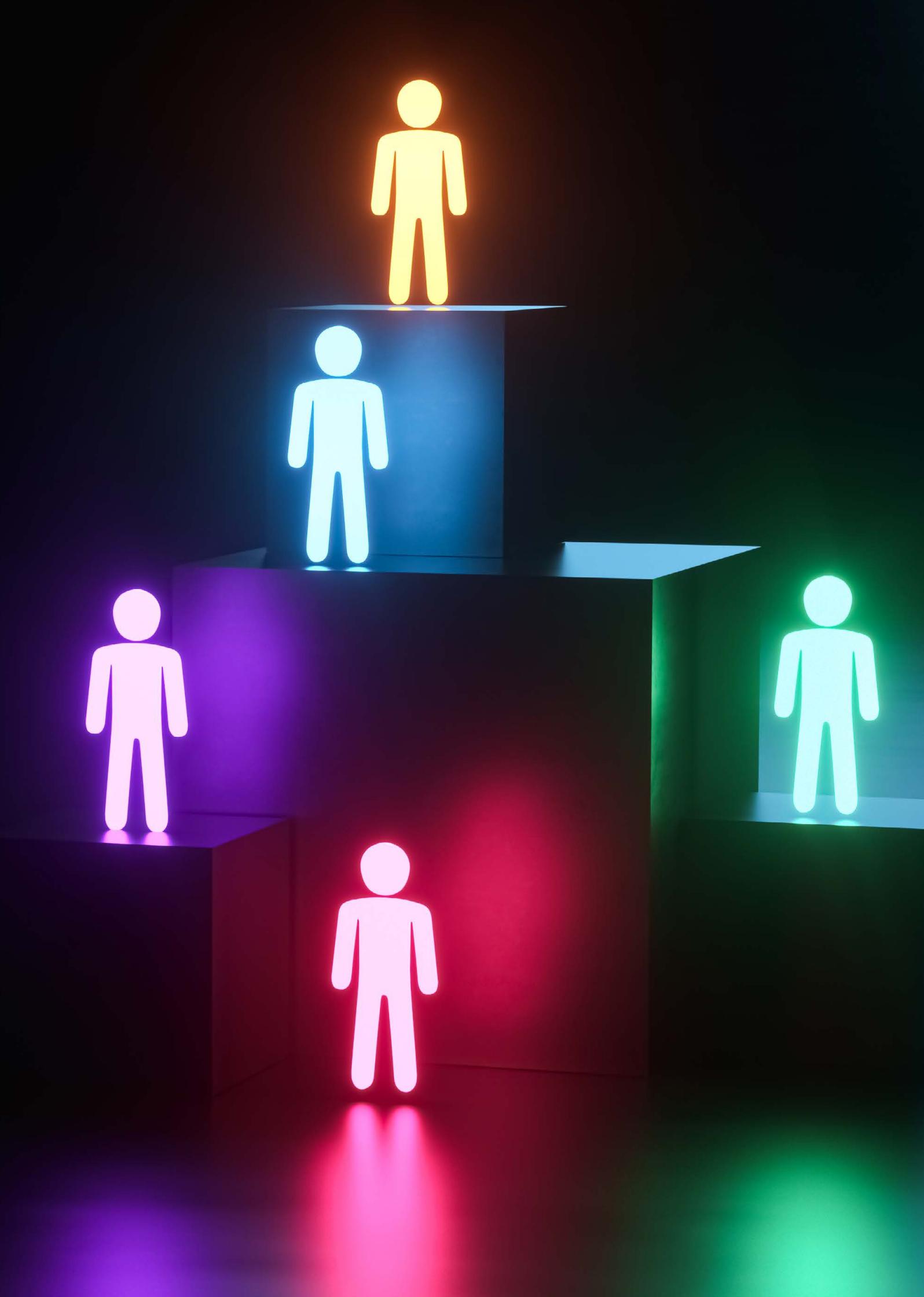
Heike Kramer und Petra Newrly

Weiterführende Hinweise

**Programme Museen 2.0
& Museen im Wandel**
digitalekultur.mfg.de

Kompass Digitale Kultur
mfg.de/kompass-digitale-kultur

**Good Practice
aus Baden-Württemberg**
kreativ.mfg.de/digitale-kultur/good-practice/



Cultural Leadership

Cultural Leadership ist in der Transformationsdebatte von Kultureinrichtungen eines der meistdiskutierten Themen. Im Zentrum des Artikels steht daher der Fragenkomplex, was Cultural Leadership meint und wie das Konzept zur Entwicklung von Museen zu lernenden Organisationen beitragen kann.

— Im Museums- und Kultursektor werden unter Begriffen wie Change und Transformation seit vielen Jahren strukturelle, konzeptionelle, aber auch personelle und kompetenzbezogene Veränderungsbedarfe diskutiert. Gefordert werden zumeist ein höherer Grad an Diversität und mehr Relevanz. Das Konzept des *Cultural Leadership* steht dabei im Fokus und meint speziell transformationsorientierte Führung in Kulturorganisationen. Transformationsbedarfe von Kultureinrichtungen erscheinen in der Kultur der Digitalität drängender, denn mit rapiden gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen, Megatrends wie Konnektivität und Individualisierung sowie der Entstehung einer neuen Wissenskultur stehen Museen Anforderungen und Veränderungen gegenüber, die aktiv gestaltet sein wollen. *Cultural Leadership* gilt als Konzept, das eine „Grundlage für Innovation in Organisationen darstellt und gar einen Beitrag zur positiven Transformation von Gesellschaften leisten kann“ (Zierold 2017). Welche Ansprüche an *Cultural Leadership* für Innovations-Prozesse in Museen gestellt werden, welche Dimensionen

das Konzept umfasst und wie seine Umsetzung Transformationen unterstützen soll, zeigt der Beitrag ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

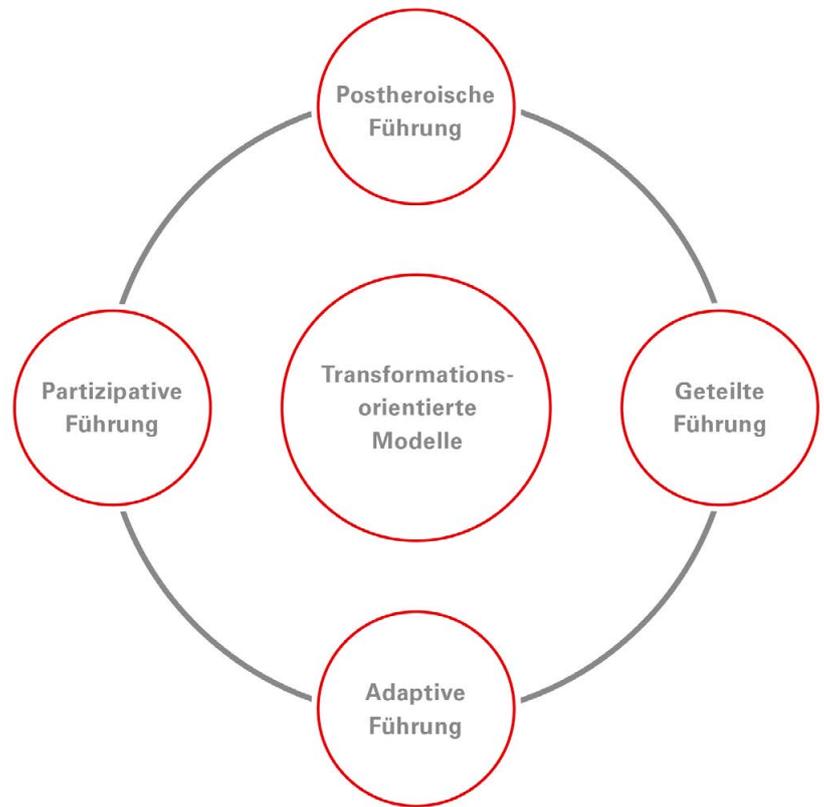
Was ist Cultural Leadership?

Der Begriff des *Cultural Leadership* befindet sich aktuell in reger Diskussion und wird sehr unterschiedlich verwendet. Grundsätzlich kann er auf das Feld des Managements, der Betriebswirtschaft und der Organisationssoziologie bezogen werden. Als personalpolitisches Konzept meint er zunächst Unternehmensführung, Mitarbeiterführung und Selbstführung, wobei man generell zwischen autoritären, patriarchalischen und kooperativen Führungsstilen unterscheiden kann. Anders als in traditionellen Vorstellungen von Führung, die charismatische Persönlichkeiten, hierarchische Positionen oder funktionale Ansätze als Bezugsrahmen verwenden, wird *Cultural Leadership* gerade von jüngeren Führungs-

kräften mit partizipativen Führungsstilen verbunden, die „auf Veränderung in beziehungsorientierten Prozessen“ zielen (Mandel 2018).

In dieser Lesart unterstreicht der Begriff auch in der Museumsdebatte die Forderung und Suche nach Innovation. Dabei kommen vor allem agile Führungsansätze zur Anwendung, die auf die Veränderung der Werte, Motive und Ziele von Mitarbeiter*innen zielen und letztlich die Transformation der gesamten Einrichtung verfolgen. Neue Führungsansätze wie *shared leadership*, *adaptive leadership* oder *postheroische Führung* und Methoden wie *Effectuation* oder *Design Thinking* versprechen die Förderung von kollaborativen Prozessen und Transformationen. Diese Erweiterung des Führungsverständnisses bedeutet eine wichtige Verschiebung und Infragestellung der traditionellen Modelle von Zusammenarbeit, Hierarchien und Entscheidungsprozessen.

In einer anderen Lesart wird der Begriff des *Cultural Leadership* aber auch auf die „kulturelle Führungsrolle“ von Personen oder Organisationen bezogen. Zentral ist hier die Frage, welche Bedeutung Kultur und kulturelle Produktionen innerhalb der Gesellschaft haben. Damit wird auf die kulturgestaltende Rolle von Leadership verwiesen und stärker fokussiert, welche symbolischen und transferfähigen Werte durch Kultur generiert werden. Diese Begriffsverwendung von *Cultural Leadership* weist somit über eine reine Einordnung im Management hinaus und steht für die Forderung nach innerer Beweglichkeit der Organisation einerseits und nach Stärkung oder Gestaltung der inhaltlichen Relevanz von Kultur in der Gesellschaft andererseits.



Warum Cultural Leadership?

Man kann die Frage aufwerfen, warum man den Begriff des *Cultural Leadership* überhaupt braucht und bisherige Managementkonzepte nicht ausreichen. Drei Hintergründe lassen sich ausmachen: Der Bedarf an transformationsorientierten Führungsmodellen, die Spezifik des Kulturbereichs und die Zunahme an Forschung zu Personal und Führungspositionen im Kulturmanagement. Als zentrales Charakteristikum von *Cultural Leadership* gilt die Kompetenz, Veränderung zu gestalten. Vor dem Hintergrund finanzieller Beschränkungen, dem steigenden Legitimationsdruck von Kulturproduktionen, digitalen Veränderungen sowie Forderungen nach mehr Diversität steht *Cultural Leadership* für eine Form der Führung, die die Wirkung von Kulturproduktionen sicht- und messbar macht, neue Zielgruppen erschließt und die notwendige Entwicklung von Institutionen vorantreibt. *Cultural Leadership* wird daher oft mit der Idee der „lernenden Organisation“ verbunden.

Der Wiener Managementtheoretiker Peter Drucker hat hervorgehoben: Führung und Strategien allein reichen für die Gestaltung von Veränderung und Innovation nicht aus, vielmehr ist es notwendig, die Menschen ins Zentrum zu stellen und eine gemeinsame Kultur als Arbeitsgrundlage zu schaffen. *Culture Eats Strategy for Breakfast* bedeutet, Menschlichkeit und Beziehungsqualitäten in den Mittelpunkt von Veränderungsprozessen zu stellen. Für das Konzept des *Cultural Leadership* ergibt sich daraus die Notwendigkeit, eine partizipative und kollaborative Arbeitskultur zu schaffen, in der unterschiedliche Stimmen gehört und ernstgenommen werden und gemeinsam an der Zukunft gearbeitet wird. Im Gegensatz zu klassischen Top-Down-Ansätzen geraten so kollektive Lern-, Arbeits- und Entscheidungsprozesse als Grundlage für die Veränderung der Arbeitskultur in den Blick.

Das Konzept des *Cultural Leadership* zielt auf die Zukunftsfähigkeit von Organisationen, indem es auf klare Visions- und Missionsorientierung setzt, Reflexion in den Handlungsmodus integriert und Personalentwicklung groß schreibt. Zugleich müssen die Beziehungen von Organisationen zur

Gesellschaft auf ihre Stabilität, Ernsthaftigkeit und Relevanz hin neu befragt werden. *Cultural Leadership* soll dafür die Grundlagen legen und die hohen Ansprüche der Gegenwart einlösen. Im Gegensatz zu anderen Leadership-Konzepten wird die Einführung von *Cultural Leadership* schließlich damit begründet, dass die partizipative Verständigung über Vision und Mission spezifische Auswirkungen auf Kulturinstitutionen hat.



Konzepte, Prinzipien und Instrumente

Partizipation und Kollaboration spielen im *Cultural Leadership* eine zentrale Rolle. Beide Konzepte werden als Ansatzpunkte gesehen, um Transformations- und Innovationsprozesse zu unterstützen. Dabei geht es allerdings nicht nur um die aktive Teilhabe, Mitgestaltung oder Mitbestimmung der Öffentlichkeit an kulturellen Produktionen, sondern ganz entscheidend um die Wirkung solcher Prozesse auf die Organisation insgesamt. Die wichtigste Anforderung an Partizipationsprozesse ist, dass sich die Ergebnisse auch auf die internen Strukturen von Institutionen auswirken. Partizipation kann nur dann gelingen, wenn sie nicht nur auf der Schauseite stattfindet, sondern auch auf die Substanz geht – die Ergebnisse also Einfluss auf die institutionelle Kultur haben.

Es lassen sich verschiedene Prinzipien beschreiben, die für transformative Prozesse förderlich sind: Der Blick von außen, Transparenz, eine agile Arbeitskultur, gelebte Fehlerkultur und klare interne (digitale) Kommunikationsräume. Agile Arbeitsweisen greifen nicht zuletzt in einer gelebten Kultur der Selbst-Führung, die Eigenverantwortung und Partizipation der Mitarbeiter*innen in den Mittelpunkt stellt und fördert.

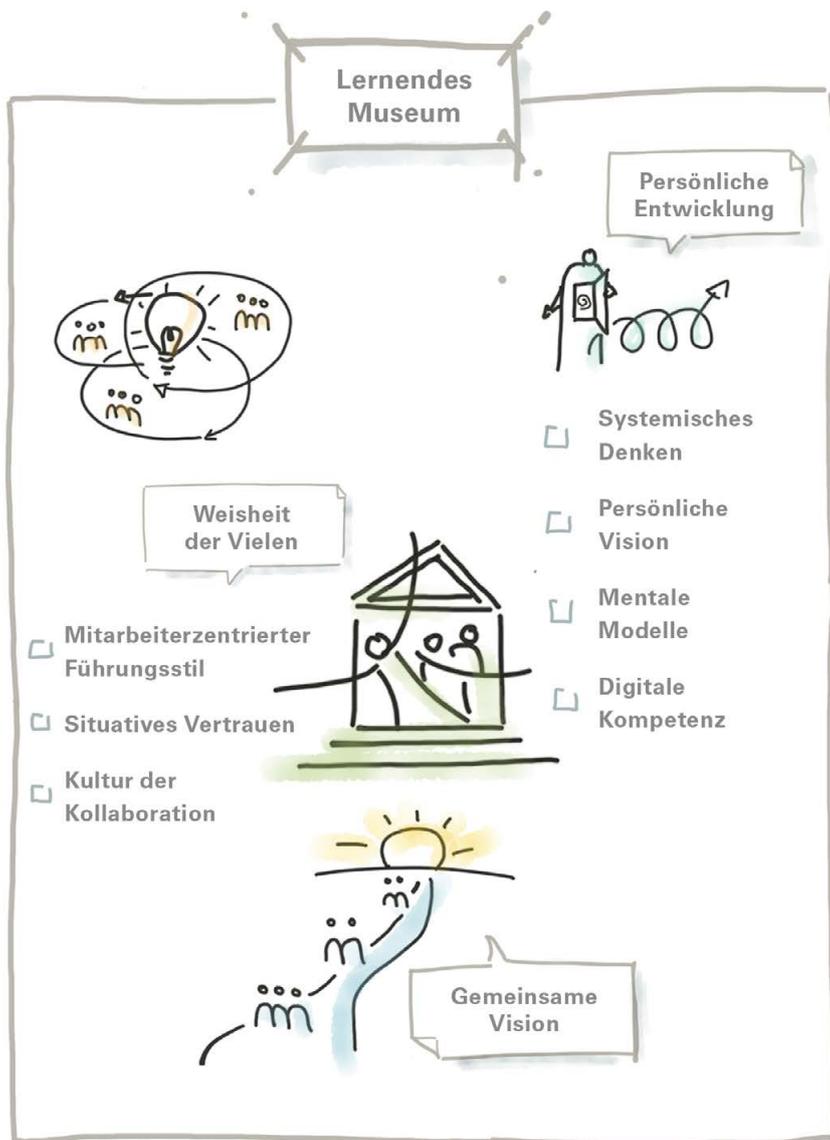
Zahlreiche Instrumente bieten sich an, etwa kollaborative Digitaltools wie *Slack* und *Trello*, regelmäßige Blitzumfragen unter den Mitarbeiter*innen, Workshopformate oder transparente Feedbackschleifen und Weiterbildungspro-

gramme. Geteilte Führungsprinzipien lassen sich in internen und externen Kommunikationsformaten wie Themenräumen, Steuerungsgruppen, offenen Meetings, Zukunftswshops und *World-Cafés* etablieren; auch Laborsettings können Ansätze sein, die transformative Wirkung auf das Museum als lernende Organisation haben.

Kompetenzen für Cultural Leadership

Damit lässt sich auch das Kompetenzprofil von *Cultural Leadership* klarer umreißen: In Kultureinrichtungen stehen neben betriebswirtschaftlicher Nachhaltigkeit auch Forderungen nach Gemeinnützigkeit, künstlerischen, sozialen oder gesellschaftlichen Zielen im Mittelpunkt. Neben einer hohen Transformationskompetenz werden an *Cultural Leadership* daher Anforderungen wie Kooperationsfähigkeit, Team- und Kritikfähigkeit sowie Moderationsfähigkeit gestellt. Im Gegensatz zum klassischen Management geht es also nicht nur um Effizienz und Effektivität, sondern um die Formulierung visionärer Ziele und die Gestaltung einer Organisationskultur, in der sich Mitarbeiter*innen verantwortlich fühlen und selbstständig an gemeinsamen Zielen arbeiten. Das Wissen und die Kompetenzen aller Mitarbeiter*innen spielen eine zentrale Rolle.

Das Kompetenzprofil für *Cultural Leadership* reflektiert einerseits die Befunde empirischer Studien zu einer neuen Generation von Führungskräften, deren Aufkommen auch mit allgemeinem demografischem Wandel zu tun hat. Andererseits ergeben sich daraus Legitimation und Fundament für Bildungs- und Ausbildungsprogramme oder Weiterbildungsangebote, die seit einigen Jahren die Führungsdimension im Kultursektor fokussieren und entweder zur Basisqualifikation von Studierenden oder zur Begleitqualifikation von (Nachwuchs-)Führungskräften beitragen. Auch für Förderperspektiven und -kontexte werden solche Kompetenzprofile zunehmend wichtiger.



Nach Sabine Jank / szenum 2018

Cultural Leadership und lernende Organisationen

Im Zusammenspiel mit dem Konzept des *Cultural Leadership* wurden einige Bedingungen für das Museum als lernende Organisation hergeleitet: Transparenz und kollaborative Arbeitsstrukturen, offene Kommunikation mit internen und externen Beteiligten, Fehlerkultur und die konsequente Umsetzung von Entscheidungen. In Anlehnung an die Modelle von lernenden Organisationen schlägt Sabine Jank in dieser Richtung das „lernende Museum“ und die „Kultur der Kollaboration“ vor (Jank 2018). Eine Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu erweitern, sich auf das Denken in systemisch-dynamischen Zusammenhängen und mit einer verbindlichen Vision für die gesamte Organisation einzulassen. Letztlich braucht ein Museum dafür eine klare Identität (sowohl analog als auch digital).

Die Diskussion um *Cultural Leadership* hat im besten Fall das Potenzial zu breitem Empowerment: Das Sichtbarmachen von neuen Möglichkeiten der Führung und von Modellen geteilter Führung, das Postulieren von Prinzipien wie Kooperation und Kollaboration sowie der Fokus auf Relevanz

und die Messbarkeit von Wirkung können eine Grundlage schaffen, um etablierte und normativ aufgeladene Modelle, Prozesse, Strukturen und Zielsetzungen im Kultursektor zu hinterfragen und Museen neu im gesellschaftlichen Kontext zu platzieren. Wenn *Cultural Leadership* zum Auf- und Ausbau einer lernfähigen Organisation beitragen kann, wird auch eine Wirksamkeit über die eigene Transformation hinaus denkbar. Als inhaltlicher Maßstab gelten dann Fragen wie: Was heißt Kultur unter aktuellen Bedingungen? Welche Rolle spielt sie für die Gesellschaft? Wie können Museen auf ihre Relevanz für die Gesellschaft fokussieren? Im besten Fall lassen sich so Räume öffnen, um gesellschaftlich übergreifenden Diskurs zu ermöglichen und auch anstrengende, beunruhigende oder schmerzhaft Veränderungsprozesse als die aktive Gestaltung von Zukunft zu verstehen.

Sonja Thiel

Weiterführende Hinweise

Andrea Hausmann

Cultural Leadership I und II,
Wiesbaden 2019/2020

Sabine Jank

Digitale Transformation und deren Auswirkungen auf das Museumspersonal,
in: M. Dreuser / R. Wiese (Hg.), *Erfolg durch Personal*, Rosengarten-Ehestorf 2018, 131–146

Kulturpolitische Gesellschaft

Kulturpolitische Mitteilungen 176/1: Cultural Leadership, 2022

Birgit Mandel

Veränderungen im Cultural Leadership durch neue Generationen von Führungskräften?,
Hildesheim 2018
doi.org/10.18442/823

Martin Zierold

Cultural Leadership als Zukunftsaufgabe,
in: Kulturmanagement Network (Hg.),
Cultural Leadership, Weimar 2017, 14–18

Eine Geschichte von zwei Visionen: Alternative Museumszukünfte

Das „alte“ nach innen gerichtete Museum

Hierarchisch,
kontrollierend

Geschlossen, nach innen gerichtet

Neutral

Eingeschränkte, weitgehend quantitative
Besuchersforschung

Vertrauen der Öffentlichkeit bewahren

Eigenständig – strikte Trennung zwischen
Einrichtung und Nutzern*innen

Professionell

Statisch, teuer, überwiegend ausstellungs-
orientiert, langsam im Wandel, operativ starr

Priorisierung der Sammlungen,
mit dem Museum als Hüter

Elitär –
Fokus auf kuratorische Qualität
und die Autorität einer einzigen Stimme

Vor Ort

Auf den Besuch ausgerichtet

Traditionelles Museumsangebot –
Lesen, Hören, Betrachten, Didaktisieren

Interaktiv, zu/ für

Anbieter von Inhalten

Didaktische Inhaltsvermittlung

Museum steuert den Besuch

Langweilige Umgebung

Das „neue“ selbstbewusste, nach außen gerichtete Museum

Kollaborativ, demokratisch, teamorientiert,
verteilte Entscheidungsfindung,
Teilung der Macht innerhalb und außerhalb
des Museums

Durchlässig, nach außen gerichtet, global

Aktivistisch

Umfassende, kontinuierliche Forschung
über Nutzer*innen und Nichtnutzer*innen

Vertrauen beruht auf Gegenseitigkeit –
die Öffentlichkeit vertraut dem Museum
und das Museum vertraut der Öffentlichkeit

Partnerschaftliche Zusammenarbeit
mit Nutzer*innen und Communities

Zusammenspiel aus professionell und amateur

Agil, schnelllebig, kostengünstig, häufige
Veranstaltungsprogramme, immer etwas Neues

Priorisierung der Nutzung von Sammlungen
mit dem Publikum, einschließlich Open Access

Integrativ –
Schwerpunkt auf Relevanz für die gesamte
Gesellschaft und Einbeziehung verschiedener
Stimmen, fortlaufend unterstützt durch Fachwissen

Vor Ort, online und mobil

Schwerpunkt auf
medienübergreifendem Engagement

Erwartung aktiven Engagements,
Einbezug sozialer Medien,
verschiedene Perspektiven, etc.

Partizipativ, mit/von

Anbieter von Inhalten und Plattform

Fokus auf Lernen durch soziale Interaktion

Personalisiertes Erlebnis

Immersive, einladende Umgebung

Nach Graham Black, *Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World*, London 2021

Museum
für
ALLE

Visioning

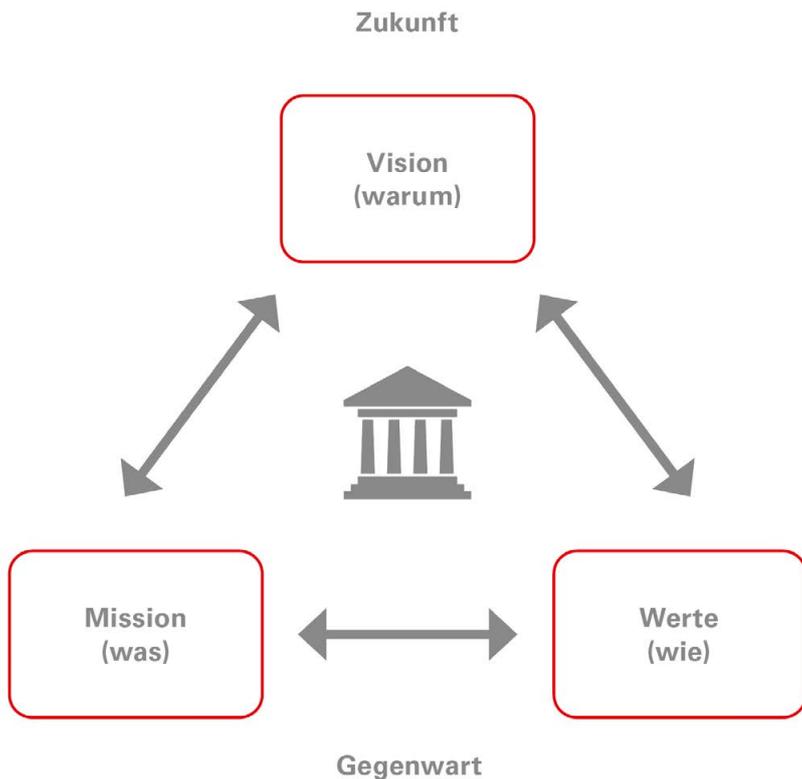
Ein zentraler Faktor für das Gelingen von Veränderungen ist die Entwicklung einer gemeinsamen Vision. Nach außen dient sie der Kommunikation der Ziele des Museums, nach innen als Rahmen für Entscheidungen. Als partizipativer Prozess kann *Visioning* ein regelrechter Motor für Transformation sein – der Artikel zeigt, worauf es dabei ankommt.

— Es gibt mehrere Möglichkeiten, die Vision einer Organisation oder eines Museums transparent zu machen. Während in deutschen Museen lange eher deskriptiv angelegte Leitbilder vorherrschten, sind vor allem im anglo-amerikanischen Raum kurz gefasste *Mission, Vision* und *Value Statements* die Regel. Ursprünglich aus der Wirtschaft stammend, sind sie inzwischen auch im Kulturbereich etablierte Tools, da sich Organisationen mit Blick auf Drittmittel und Spenden klar positionieren müssen. *Mission, Vision* und *Value Statements* zielen darauf ab, das Tun von Museen klar und nachvollziehbar nach innen und außen zu kommunizieren. Sie geben Auskunft darüber, was (*Mission*), wofür (*Vision*) und wie (*Values*) Museen arbeiten.

Eine zentrale Funktion kommt dem *Vision Statement* zu. Aufgabe der Vision ist es, ein gemeinsames Ziel zu formulieren, das *warum* und *wofür*, an dem das Handeln in der Gegenwart ausgerichtet werden kann. Visionen können verschiedene Fokuspunkte haben. Manche stellen die Besuchserfahrung ins Zentrum: „Inspiring wonder through the power of art“ (Minneapolis Institute of Art). Visionen können sich aber auch auf das Museum selbst beziehen: „OMCA is the heart of a thriving

community and a statewide leader“ (Oakland Museum of California). Schließlich können Visionen größere gesellschaftliche Ziele verfolgen: „To save the last great species and places on earth for humanity“ (Kenya Wildlife Service). Das Vision Statement besteht bestenfalls aus nur einem Satz, der prägnant auf den Punkt bringt, welches Ziel das Museum in der Zukunft erreichen möchte.

Komplementär zum *Vision Statement* beantwortet das *Mission Statement* die Frage, was das Museum in der Gegenwart tut, um das im *Vision Statement* formulierte Ziel in der Zukunft zu erreichen. Ein gutes *Mission Statement* sollte mehr als eine Beschreibung der grundlegenden Aufgaben des Museums sein. Manche sind dennoch recht klassisch an den musealen Aufgaben orientiert: „The Minneapolis Institute of Art enriches the community by collecting, preserving, and making accessible outstanding works of art from the world’s diverse cultures.“ Andere sind *impact*-orientiert: „To promote understanding and appreciation of America’s ethnic and cultural diversity by sharing the Japanese American experience“ (Japanese American National Museum). Wieder andere *Mission Statements* sind kaum von *Vision Statements* zu unterscheiden: „To be the world’s



Das Beziehungsdreieck von Vision, Mission, Werten

leading example of an inclusive museum service“ (National Museums Liverpool). In jedem Fall sollte das *Mission Statement* kurz und prägnant über die Aktivitäten des Museums Auskunft geben.

Schließlich geben *Value Statements* Auskunft darüber, *wie* das Museum seine Vision und Mission erfüllen möchte und nach welchen Kriterien es seine Programme ausrichtet. Werte oder *Core Values* werden oft auf wenige Stichworte heruntergebrochen und in Listenform veröffentlicht. *Core Values* können eine hilfreiche Referenz bei Entscheidungen im Arbeitsalltag sein. Daher sollte besonders darauf geachtet werden, nicht in eine Aufzählung von generischen Modebegriffen wie Partizipation, Nachhaltigkeit, etc. zu verfallen. Vielmehr sollten präzise Werte gefunden werden, die zum Museum passen und das Handeln der Mitarbeiter*innen konkret leiten können.

Die Grenzen zwischen *Vision*, *Mission* und *Value Statements* sind oft fließend. Nicht alle Museen haben *Value Statements*, während die Vision auch in das *Mission Statement* integriert sein kann. Zusammengefasst bieten *Vision*, *Mission* und *Value Statement* eine klare Orientierung für interne und externe Stakeholder. Nach außen geben sie Auskunft über Selbstverständnis, Ziele und Entscheidungsgrundlagen eines Museums. Nach innen helfen sie, die Organisation auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Das macht gut ausgearbeitete *Mission*, *Vision* und *Value Statements* zu hocheffizienten Werkzeugen für erfolgreiche Veränderungsprozesse.

Visioning als Prozess

Für die erfolgreiche Entwicklung von *Vision*, *Mission* und *Value Statements* ist ein längerer *Visioning*-Prozess nötig. Dauer, Intensität und konkrete Umsetzung können variieren. Es empfiehlt es sich aber, folgende sechs Schritte zu durchlaufen:

1) Planung

Zunächst sollte entschieden werden, wie der Prozess des *Visioning* gesteuert wird, etwa durch externe Facilitator*innen oder durch eine abteilungsübergreifende Steuerungsgruppe. Externe Facilitator*innen haben den Vorteil der unparteiischen Instanz mit Blick von außen, interne Steuerungsgruppen garantieren breite Beteiligung und Akzeptanz im Haus. Zudem sollte festgelegt werden, wer in den Prozess eingebunden wird. Es empfiehlt sich, auf größtmögliche Diversität zu achten und verschiedene Abteilungen, Hierarchieebenen und externe Stakeholder einzubeziehen. Ebenso sollte ein Zeitrahmen für den Prozess festgelegt werden, der genügend Raum für Recherche, Diskussion und Feedback lässt. Ziel ist die Entwicklung eines klaren Fahrplans.

2) Recherche

Im zweiten Schritt sollte ein klares Bild der aktuellen Ausrichtung des Museums entwickelt werden. Neben der Analyse vorhandener Strategien und Angebote können in Gesprächen mit Mitarbeiter*innen und externen Stakeholdern Perspektiven auf das Museum ermittelt werden. Ziel der Bestandsaufnahme ist die möglichst umfangreiche Erfassung des *status quo* und die Vorbereitung von Diskussionsgrundlagen für den Prozess des *Visionings*. Durch das breite Einbeziehen verschiedener Stakeholder kann diese Phase genutzt werden, um das ganze Museum frühzeitig in den Prozess einzubinden.

3) Diskussion

Im Anschluss sollten die Ergebnisse ausführlich diskutiert und ins Verhältnis zu Stärken, Schwächen und äußerem Umfeld des Museums gesetzt werden. Sofern vorhanden, sollte eine Bewertung der aktuellen *Mission*, *Vision* und

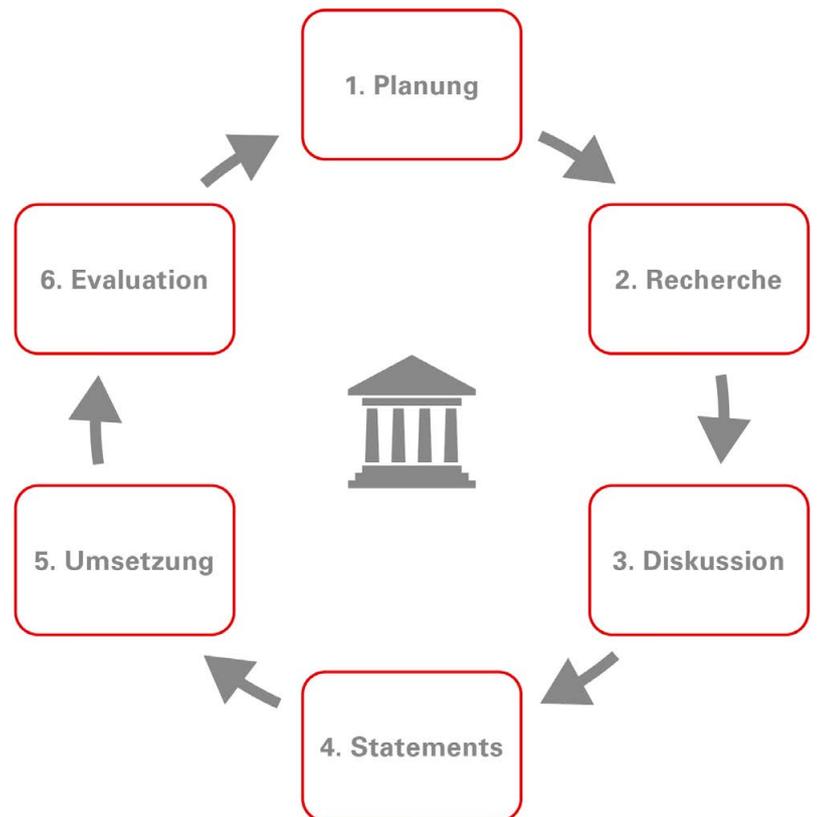
Value Statements vorgenommen werden. Ziel ist die Identifikation von Entwicklungsfeldern und die Ausarbeitung erster Konzeptideen. Dieser Schritt kann in Form eines *Retreats* oder in Workshops stattfinden, idealiter mit abteilungs- und hierarchieübergreifender Beteiligung. Ergänzend können in dieser Phase organisationsübergreifend Wünsche und Visionen gesammelt werden, etwa in Workshops zur Frage „Wie soll das Museum in fünf Jahren aussehen?“ oder in offenen *Barcamps*. Die Ergebnisse der Diskussionsphase werden dokumentiert und bilden die Grundlage für das Verfassen neuer *Vision, Mission* und *Value Statements*.

4) Statements

Basierend auf den Ergebnissen der Recherche- und den Erkenntnissen aus der Diskussionsphase werden Entwürfe für *Vision, Mission* und *Value Statements* erstellt. Dieser Schritt erfolgt zumeist im kleineren Kreis, etwa durch externe Facilitator*innen oder Mitglieder der internen Steuerungsgruppe. Es empfiehlt sich auch hier, die Entwürfe intern und extern zirkulieren zu lassen und ausreichend Zeit für Feedbackschleifen einzuplanen, um so viele Perspektiven wie möglich einzubinden. So lässt sich sicherstellen, dass die Vision auf einem breiten Fundament aufbaut und zum Museum passt. Zugleich erhöht das Einbeziehen möglichst vieler Stakeholder in dieser Phase die Akzeptanz und ist eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung.

5) Umsetzung

Um neue *Vision, Mission* und *Value Statements* bei allen internen und externen Stakeholdern bekannt zu machen, sollten Abläufe für die Umsetzung entwickelt werden. In diesem Schritt kann sich das volle Potenzial einer internen Steuerungsgruppe entfalten, die die Vision in alle Abteilungen trägt. Bestenfalls werden die Kernpunkte von *Vision, Mission* und *Values* fortlaufend in allen internen und externen Prozessen und Präsentationen thematisiert und referenziert. Zumindest aber sollten die Ergebnisse des *Visionings* transparent und für alle nachvollziehbar präsentiert werden. Ziel ist die Implementierung und



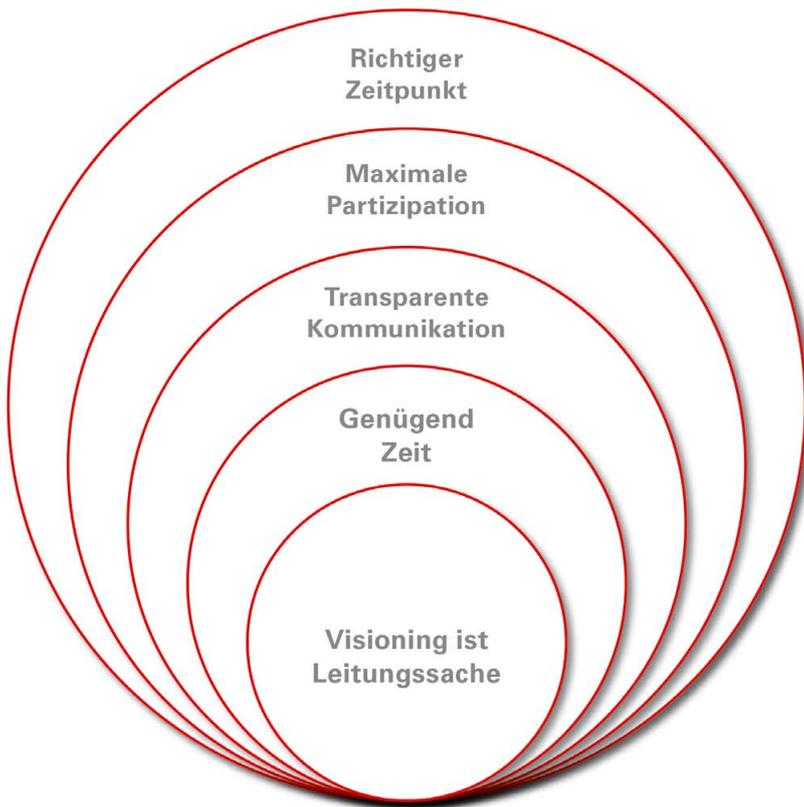
Die sechs Phasen eines *Visioning*-Prozesses

aktive Verwendung der neuen *Vision, Mission* und *Value Statements*. Je mehr Mitarbeiter*innen bereits in die Entwicklung involviert waren, desto effektiver kann dieser Schritt angegangen werden.

6) Evaluation

Visioning ist eine wiederkehrende Aufgabe. Selbst erfolgreich implementierte *Vision, Mission* und *Value Statements* sollten regelmäßig evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden. Dies gilt vor allem in laufenden Transformationsprozessen. Für die Evaluation bietet sich ein Turnus von ein bis zwei Jahren an. Regelmäßige Evaluation garantiert, dass *Mission, Vision* und *Values* stets aktuell sind und *Visioning* als iterativer Prozess im Haus fest verankert wird. Je nach Ergebnis können einzelne oder alle sechs Schritte erneut durchlaufen werden.

In der Theorie können *Visioning*-Prozesse auch im kleinen Kreis oder sogar von der Direktion alleine durchgeführt werden. Tatsächlich ist es nicht unüblich, dass Leitbilder oder *Vision, Mission* und *Value Statements* in kurzer Zeit von wenigen Personen erstellt und implementiert werden. Dieses Vorgehen führt zwar zu schnellen Ergebnissen, hat wegen der fehlenden Einbindung der Mitarbeiterschaft aber eine deutliche geringere Tiefe. Die Verkürzung des Prozesses erschwert vor allem die Implementierung, da nicht einbezogene Mitarbeiter*innen sich wenig mit der neuen Ausrichtung identifizieren und im Zweifel nachträglich überzeugt werden müssen. Als Treiber von Veränderung entfaltet *Visioning* sein volles Potenzial, wenn es als partizipativer Prozess angelegt ist.



Fünf Faktoren für erfolgreiches Visioning

Erfolgskriterien

Setzt man das *Visioning* als partizipativen Prozess auf, sollten für die erfolgreiche Durchführung fünf Kriterien erfüllt sein:

1) Der richtige Zeitpunkt

Ein wichtiger Faktor für den Erfolg von *Visioning* ist die Wahl eines Zeitpunkts, der die Notwendigkeit des Prozesses unterstreicht. Klassische Anlässe sind alle Arten von Veränderung wie die Bestellung einer neuen Leitung oder anstehende Umbauten, die eine Neuausrichtung des Museums nötig machen. Die Dringlichkeit der Umstände kann eine hohe Akzeptanz für die Notwendigkeit von *Visioning* herstellen.

2) Maximale Partizipation

Da die Umsetzung von *Vision*, *Mission* und *Values* von vielen Personen mitgetragen werden muss, sollten diese auch einbezogen werden. Breite Partizipation von Mitarbeiter*innen und externen Stakeholdern führt zur Berücksichtigung einer Vielzahl an Stimmen und einem besseren Ergebnis. Zudem kann die Beteiligung hochmotivierend wirken, was für das Gelingen von Veränderungsprozessen ein wichtiger Faktor ist.

3) Transparente Kommunikation

Soll der Prozess zu einer breiten Aktivierung der Mitarbeiterschaft führen, ist transparente Kommunikation essenziell. Es sollte klar kommuniziert werden, *wer*, *wann*, *wie* und *warum* am Prozess teilnimmt. Zudem sollte der Prozess durch regelmäßige Updates, Protokolle und Visualisierungen transparent gehalten werden; auch die Ergebnisse sollten gewissenhaft ausgewertet werden und allen Beteiligten offen zugänglich sein.

4) Genügend Zeit

Da im Alltag oft zu wenig Zeit für gemeinsame Reflexion bleibt, wird *Visioning* oftmals schon vor jedem Ergebnis als Mehrwert wahrgenommen. Wie viel Zeit für greifbare Ergebnisse notwendig ist, wird unterschiedlich beurteilt. Durchschnittliche Schätzungen gehen von 4 bis 8 Monaten aus, es gibt aber auch Beispiele mit nur einem Monat Laufzeit. Letztlich ist der Prozess an die jeweiligen Möglichkeiten anpassbar, zumal wenn auf Vorarbeiten aufgebaut werden kann.

5) Visioning ist Leitungssache

Ein zentrales Erfolgskriterium von *Visioning*-Prozessen ist die Unterstützung durch die oberste Führungsebene. Im Idealfall leitet die Direktion den Prozess und ist in alle Schritte eingebunden. Prozessdesign und Ergebnis sollten auf jeden Fall zum Führungsstil der Direktion passen. Fehlt diese Anbindung, kann der Prozess ins Stocken geraten und im schlimmsten Fall scheitern.

Potenziale

Visioning kann enorme Potenziale freisetzen. Mit Blick auf das tägliche Handeln von Museen führt die Entwicklung einer gemeinsamen Vision zu Klarheit und Motivation. Gut ausgearbeitete *Vision*, *Mission* und *Value Statements* dienen Mitarbeiter*innen als Kompass für Entscheidungen, die zur strategischen Ausrichtung des Museums passen; der Leitungsebene ermöglichen sie ein transparentes und koordiniertes Handeln. Das vielleicht größte Potenzial von *Visioning* liegt aber im partizipativen Entwicklungsprozess selbst. Die Einbindung von Mitarbeiter*innen in strategische Fragen führt zu Motivation, *Empowerment* und Identifikation mit den Zielen der gesamten Organisation. Ein gut gesteuerter partizipativer *Visioning*-Prozess kann auch schon vor jedem Ergebnis eine treibende Kraft für die Verbesserung interner Kommunikation sein und zum abteilungsübergreifenden Austausch beitragen. Für den Erfolg von Veränderungs- und Erneuerungsprozessen ist *Visioning* daher eine essenzielle Voraussetzung.

Minneapolis Science Museum

- Science as an essential literacy
- Fun, accessible learning
- Authenticity and relevance
- Inclusion inside and out
- Remaining vital to our community
- Leadership through collaboration

Oakland Museum of California

- Excellence: We are committed to excellence and working at the highest standards of integrity and professionalism
- Community: We believe everyone should feel welcome and part of our community, both within the museum and with our visitors and neighbors
- Innovation: We embrace innovation and calculated risk-taking to achieve our mission
- Commitment: Our work at the museum demonstrates a sense of purpose and a shared accountability for the institution's success

San Diego Museum of Man

- Adventurous: We try new things, push boundaries, and are fearless
 - Passionate: We love what we do and share our enthusiasm with others
 - Engaging: We inspire our visitors to actively participate in the museum, and we have fun doing it
 - Disciplined: We strategically evaluate everything we do for alignment with our mission, vision, and values
 - Open: We create an inclusive environment and welcome respectful discourse
 - Accountable: We all share equal responsibility for San Diego Museum of Man's success
-

Beispiele für *Value Statements* von Museen

Das Potenzial von *Visioning* kann aber auch zum Problem werden. Durch falsche Einbettung und Strukturierung können entsprechende Prozesse auch ins Gegenteil umschlagen und sollten daher nicht leichtfertig eingesetzt werden. Werden die durch einen partizipativen Prozess geweckten Erwartungen nicht erfüllt, kann dies mehr Schaden als Nutzen bringen. Im Fall von hierarchisch organisierten Strukturen wie Museen kann man auch die Rückfrage stellen, ob Partizipation in strategischen Fragen überhaupt praktikabel ist, wenn danach in hierarchisches Handeln zurückgekehrt wird bzw. werden muss. Auf jeden Fall sollte vorab gut überlegt werden, ob die Ergebnisse partizipativer *Visioning*-Prozesse implementiert werden können. Schließlich sollte man sich darüber im Klaren sein, dass *Visioning*-Prozesse auch immer ein Management-Werkzeug sind. Organisationsübergreifende Partizipationsprozesse sind ein ideales Forum für Führungspersonal, um die eigenen Vorstellungen unter die Mitarbeiter*innen zu bringen.

Aufs Ganze gesehen überwiegen aber klar die Vorteile. Museen müssen sich verändern und ihre Relevanz in der Gesellschaft neu aushandeln. In diesen Veränderungsprozessen ist die Entwicklung einer gemeinsamen Vision schlicht alternativlos, um zielgerichtet zu agieren und die Transformation effizient zu gestalten. Vor dem Hintergrund des gesamtgesellschaftlichen Rufes nach mehr Partizipation und Öffnung bietet der Prozess des *Visionings* die Möglichkeit, diese Werte auch intern zu praktizieren und Museen neu aufzustellen; vom Führungspersonal fordert es schlicht verantwortungsvolles und authentisches Agieren. In diesem Sinne kann tatsächlich gar nicht genug gefragt werden, wie das Museum in fünf, zehn oder fünfzehn Jahren aussehen soll.

Christiane Lindner

Weiterführende Hinweise

Gail Anderson

Mission Matters. Relevance and Museums in the 21st Century, London/New York 2019

David Flemming

The Essence of the Museum. Mission, Vision, Values, in: C. McCarthy (Hg.), *The International Handbooks of Museum Studies 2: Museum Practice*, New York 2015, 3–25

Robert R. Janes

Museums and the Paradox of Change. A Case Study in Urgent Adaptation, Oxon/New York 2013

John P. Kotter

Leading Change, Boston 2012

Gail Dexter Lord / Kate Markert

The Manual of Strategic Planning for Cultural Organizations, London/New York 2017



Positionen

Cultural Thinking

Das Projekt *Creative Collections* hat in seinem Verlauf mehr oder weniger alle Themen der Digitalen Transformation berührt. Die Fragen reichen von der Aura der Objekte über die Implikationen der Kultur der Digitalität bis hin zum kulturellen Selbstverständnis von Museen – abschließend daher ein paar weiterführende Positionen sowie der Versuch einer Zuspitzung zum Framework des *Cultural Thinking*.

— Wer vom Digitalen Museum spricht, kann von der Aura schlecht schweigen. Bekanntlich hat Walter Benjamin in den 1930er Jahren in einer Reihe von Schriften – vor allem seinem berühmten Aufsatz *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit* – den Gedanken entwickelt, das originale Kunstwerk verfüge über eine spezifische Form der Aura. Definiert hat er diese „als einmalige Erscheinung einer Ferne, so nah sie sein mag.“ Die Formulierung ist dunkel, als essenzielle Qualität des Kunstwerks rufe die Aura des Originals im Rezipienten aber eine emotionale Reaktion hervor, die in der technischen Reproduktion von Fotografie und Film verloren gehe – noch einmal in seinen eigenen Worten: „Was im Zeitalter der technischen Reproduzierbarkeit des Kunstwerks verkümmert, das ist seine Aura. [...] Die Reproduktionstechnik, so ließe sich allgemein formulieren, löst das Reproduzierte aus dem Bereich der Tradition ab. Indem sie die Reproduktion vervielfältigt, setzt sie an die Stelle seines einmaligen Vorkommens sein massenweises. Und indem sie der Reproduktion erlaubt, dem Aufnehmenden in seiner

jeweiligen Situation entgegenzukommen, aktualisiert sie das Reproduzierte.“

Benjamin konnte natürlich nicht ahnen, welche Karriere seine Überlegungen einmal machen würden. Denn seine Diagnose vom Verlust der Aura hat sich zu nichts weniger als der maßgeblichen Referenz gegen alles Digitale entwickelt. Auch in der Pandemie konnte man die alten Argumente wieder in den Feuilletons lesen und mancher Kathederpredigt lauschen, ja schlimmer noch: Als jüngste Form der Reproduzierbarkeit bedrohe die Digitalisierung nicht nur die Aura der Originale, sondern stelle auch die Bewahrung von Kunstwerken und somit den gesamten Museumsbetrieb in Frage. Große Begriffe und Schlagworte zu beschwören ist natürlich eine Sache, argumentative Belastbarkeit eine ganz andere. Benjamins Aufsatz ist zweifellos reich an glänzenden Beobachtungen, aber auch stark vom Zeitkolorit der 1930er Jahre geprägt, die ihre ganz eigenen Konjunkturen des Mystischen und Esoterischen hervorgebracht haben. So ist es durchaus vielsagend, dass Benjamin nach seiner Definition der Aura

Entwicklung des Internets	Digitalisierung in Museen
1.0 Statisches Web Aufbau von statischen Websites und Emailkommunikation	✓
2.0 Interaktives Web Aufbau von dynamischen Websites und sozialen Medien	✓
3.0 Semantisches Web Aufbau von Metadatenystemen und maschinell getriebener Vernetzung	
4.0 Internet der Dinge Aufbau künstlich-intelligenter Vernetzungen von Web, Arbeits- und Alltagswelt	
5.0 Affektives Web Das Web als affektiv und emotional erfahrbarer Raum?	?

Noch sind Museen mit der Einpassung ihrer Daten ins Semantische Web beschäftigt

als „einmalige Erscheinung einer Ferne“ nicht eine genauere Exemplifizierung anhand eines Kunstwerks bietet, sondern ausführlich ein Naturerlebnis beschreibt, das eher Assoziationen an eine pantheistische Epiphanie weckt.

Historische Kontextualisierung ist auch sonst das Stichwort. Denn Benjamins Überlegungen zur Aura waren keineswegs Selbstzweck oder Ausdruck reiner Erkenntnis, sondern Teil einer gegen die Faschisten gerichteten materialistisch-marxistischen Kunsttheorie. Die geradezu prophetische These: Das Aufkommen von Massengesellschaften und die Möglichkeiten zur Reproduktion veränderten die Kunst an sich, die Besitzverhältnisse blieben dabei aber gleich, so dass die reine Ästhetisierung der Politik geraden Wegs in den Krieg führe. Man kann es sympathisch oder ironisch finden, dass sich die konservative Rede vom Verlust der Aura letztlich auf eine marxistische Position beruft. Doch bei genauerer Lektüre läuft der Kunstwerk-Aufsatz sogar auf das Gegenteil seiner üblichen Vereinnahmung hinaus. Für Benjamin liegt der Ursprung von Kunst und Aura im Rituell-Kultischen, gemäß dem obigen Zitat führe die Reproduktion zu einer Ablösung aus der Tradition. Im weiteren Fortgang präzisiert er dahingehend, dass Reproduktionen nur noch den „Ausstellungswert“ zur Geltung brächten und somit den Traditionswert am Kulturerbe liquidierten. Denkt man Benjamin hier konsequent zu Ende, beginnt der Niedergang der Aura nicht erst mit Fotografie und Film, sondern eigentlich schon mit der musealen Ausstellung.

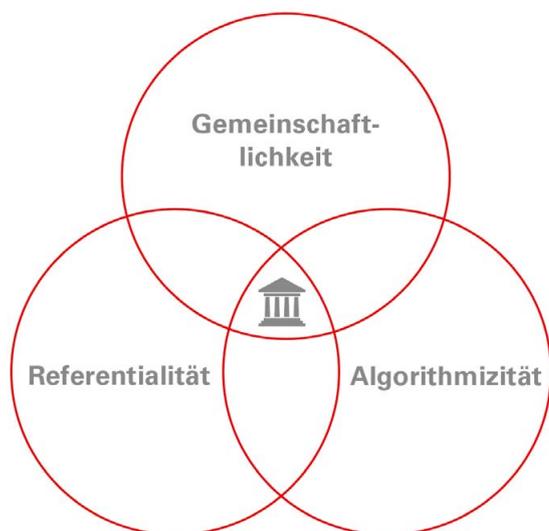
Von der Essenz zur Evidenz

Angesichts solcher Aporien ist Pragmatik angezeigt. Denn Aura hin oder her: Niemand hat je ernsthaft zur Debatte gestellt, dass Museen Orte originaler Objekte sind. Bei solchen Ängsten handelt es sich um Chimären, die nur unter Museumsleuten debattiert werden. Entscheidend ist vielmehr, dass die Echtheit von Originalen auf das Publikum eine hohe Faszination ausüben kann, aber eben nicht muss. Wenn Besucher*innen auf dem Weg zur Mona Lisa durch den Louvre strömen, passieren sie auf Schritt und Tritt Highlights der weltweiten Kunst- und Kulturgeschichte. Statt auratischer Ekstase macht sich meistens aber nur die Hatz nach der nächsten Sitzgelegenheit breit. Im Fahrwasser des *material turn* oder der *Theorie des Bildaktes* ist natürlich zu Recht die *Agency* von Objekten in menschlichen Lebenswelten herausgestellt worden, für eine Frischzellenkur der Aura taugt aber auch dies nicht. Das Badische Landesmuseum etwa definiert sich in seinem neuen Museumskonzept dezidiert nicht als Kunsttempel, sondern deutlich prosaischer als Archiv der Sachkultur. Im Fahrwasser dieses Gedankens kann man Objekte als Zeugnisse für einen historischen Zusammenhang, ein künstlerisches Geschehen oder eine naturwissenschaftliche Systematik begreifen – sie sind dann schlicht Evidenzen, die immer Teil größerer Zusammenhänge sind und im Zusammenspiel mit diesen Bedeutung entfalten (vgl. auch Niewerth 2019).

Dieser Ansatz ist nicht nur pragmatisch, sondern längst museale Praxis. Denn hätte das Kunstwerk im essenzialistischen Sinne eine Aura, könnte man ja einfach eine White-Cube-Ausstellung nach der anderen machen und auf die Jubelstürme des Publikums warten. Man könnte Kunstwerke und Objekte ohne jede Inszenierung, Lichtdramaturgie oder Szenographie, ohne jedes Storytelling und ohne jede Kulturvermittlung schlicht in klassischen Vitrinen präsentieren und für sich selbst sprechen lassen. Solche Ansätze mögen im exklusiven Kunstmarkt auch heute noch einen Ort haben, im alltäglichen Museumsbetrieb setzt darauf schon lange niemand mehr. Stefan Burmeister etwa hat das treffende Beispiel angeführt, dass selbst ein Meisterwerk wie die Berliner Nofretete – ihrer mystifizierenden Inszenierung entkleidet und in kalter Neonbeleuchtung präsentiert – eher unscheinbar daherkommen kann. Wer die seit den 1970er Jahren geführte

Debatte über Demokratisierung, Inklusion und das „Museum für alle“ nicht einfach als Irrweg der Geschichte abschreiben möchte, wird sich auf Argumentationen mit der Aura auch nicht leichtfertig einlassen. Schließlich hat Markus Hilgert auf die sehr europäische Dimension der Auradebatte hingewiesen – zu Ende gedacht würde die Anerkennung einer Aura der Objekte tatsächlich auch manche Restitutionsdebatte in ein deutlich schärferes Licht stellen.

Begnügt man sich mit dem Evidenzcharakter von Objekten, verlieren auch Reproduktionen viel von ihrem Schrecken. Roman Weindl etwa berichtet in seinem Aura-Buch von einem schlagenden Experiment: Im Oberhausmuseum Passau hat er Objekte mal als Originale und mal als Nachbildungen ausgewiesen und die Besucher*innen dazu befragt. Tatsächlich ließ sich in deren Interesse aber kein Unterschied feststellen, außer sie wurden direkt auf die Authentizität der Objekte angesprochen. Einen Zusammenhang zwischen Authentizität, Aura und dem Interesse der Besucher*innen gibt es also nicht, ganz im Gegenteil sogar: Schon vor aller Digitalisierung ist zu Recht darauf insistiert worden, dass Fotografien den Originalen keinen Abbruch tun, sondern entscheidend zu ihrer Ikonizität beitragen. Keine



Museen in der Kultur der Digitalität

Blockbuster wie die Mona Lisa, die Sixtinische Kapelle oder Monets Seerosen ohne ihre massenhafte Verbreitung in allen denkbaren Medien. Sieht man Reproduktionen schlicht als Referenzen auf ein Original, nehmen sie diesem exakt nichts von seinem Evidenzcharakter. Eine Auseinandersetzung mit Aristoteles oder Wolfram von Eschenbach entscheidet sich ja auch nicht daran, ob man ägyptische Papyri, mittelalterliche Pergamente oder schlicht eine moderne Buchausgabe liest – als problematischer Rest bleiben tatsächlich nur handfeste Fälschungen, auch wenn diese natürlich ihren eigenen Reiz haben und ästhetisch durchaus ansprechend sein können.

Kontextualisierung und Digitalisierung

Bedeutung entfaltet Evidenz nur im Kontext. Tatsächlich war dies bei musealen Objekten und Kunstwerken auch schon immer so und bietet einen hilfreichen Ansatzpunkt, warum sich die Rede von der Aura nach wie vor so renitent hält. Denn zum einen wählen Wissenschaftler*innen und Kurator*innen ihre Fachdisziplin zumeist aus ehrlicher Überzeugung und sehen dann mit wachsender Expertise in jedem Objekt gleich ganze Kontextwelten. Und zum anderen traf dies auch lange auf das bildungsbürgerliche Publikum zu, das sich im Museum seiner Identität versicherte und seine Kontexte ebenfalls schon mitbrachte. Der alte Werbespruch der DuMont-Reiseführer, dass man nur sieht, was man schon weiß, erweist sich hier als Programm. In solchen Zusammenhängen hat die Rede von der Aura der Originale zweifelsohne eine hohe Plausibilität, analytisch betrachtet handelt es sich aber schlicht um einen Anspruch auf Deutungshoheit und eine exkludierende Konstruktion von Differenz. Auch wenn man gute Absichten keineswegs in Abrede stellen muss, bleibt die implizite Aussage ja immer die gleiche: Wer für die Aura des Originals nicht empfänglich ist, hat eben keine Ahnung.

Akzeptiert man Kontextualisierung als entscheidende Größe für die Entfaltung von Bedeutung, hat man den Schritt ins Digitale eigentlich schon vollzogen. Im musealen Kontext wird häufig eher allgemein von Digitalisierung gesprochen und recht Unterschiedliches damit gemeint. So kann man Digitalisierung als gesellschaftlichen Megatrend verstehen, der die gesamte digitale Transformation umfasst und im Anschluss an Armin Nassehi die jüngste Antwort auf die Herausforderungen der Moderne darstellt. In Museen wird Digitalisierung aber häufig im Kern als Digitalisierung der Sammlungen und somit als Fortsetzung der klassischen Arbeit an Bestandskatalogen verstanden. Kontrastierend dazu zielt der Begriff der Digitalität von vornherein auf die Verschränkung von Analogem und Digitalem und ist von Felix Stalder als Nukleus einer neuartigen Kultur beschrieben worden: Digitale Medien bieten Nutzer*innen die Möglichkeit, im Netz Inhalte zu verknüpfen und ihre eigenen Referenzzusammenhänge zu bilden, sich in den sozialen Medien neu zu vergemeinschaften und durch Suchalgorithmen die potenzielle Informationsflut nach den eigenen Interessen zu ordnen. Diese neue Kultur ist nicht nur per se auf Partizipation, Augenhöhe und Selbstbestimmung angelegt, sondern ist auch weitgehend gleichbedeutend mit der Generierung immer neuer Kontexte im

Digitalen. Etwas zugespitzt könnte man sogar sagen, dass *das Kunstwerk im Zeitalter seiner digitalen Kontextualisierbarkeit* ganz neue Bedeutungen annehmen und somit eine regelrechte Re-Auratisierung erfahren kann (vgl. allgemein Andraschke / Wagner 2020).

Die *Creative Collections* hat dieser Gedanke wie ein roter Faden durchgezogen. Nachdem die Pilotausstellung *Archäologie in Baden* bereits eine Infrastruktur etabliert hatte, die den Nutzer*innen die eigene Erforschung der Sammlungen oder die Einbettung von Objekten in virtuell erlebbare Stories bietet, zielten alle Projekte auf den Aufbau neuer Kontexte: Die App *Dein Geschenk* bietet den Nutzer*innen die Möglichkeit, Objekte aus den Sammlungen nach den eigenen Interessen zusammenzustellen und mit anderen Menschen zu teilen. *Ping! Die Museumsapp* geht das Objekt hingen direkt an, verleiht ihm eine Persönlichkeit und spannt im interaktiven Dialog immer neue Kontexte auf. Auch die Nachfolgeprojekte verfolgen diese Linie konsequent weiter: Im Projekt *Creative User Empowerment* wird künstliche Intelligenz genutzt, um den Nutzer*innen ein Assistenzsystem an die Seite zu stellen, das sie bei der Erschließung der Sammlungen und der Kontextualisierung nach den eigenen Interessen unterstützt. Das Projekt *Creative Museum* entwickelt eine Plattform, auf der das Museum und seine Nutzer*innen Inhalte jeder Art zu aktuellen Themen teilen und so neue Kontextualisierungen schaffen können. Schließlich zielt das Projekt *Creative Exhibitions* darauf ab, mittels *Augmented Reality* neue Ausstellungskonzepte im musealen Außenraum zu ermöglichen und Objekte jenseits der Museumsmauern in größere Kontexte zu stellen.

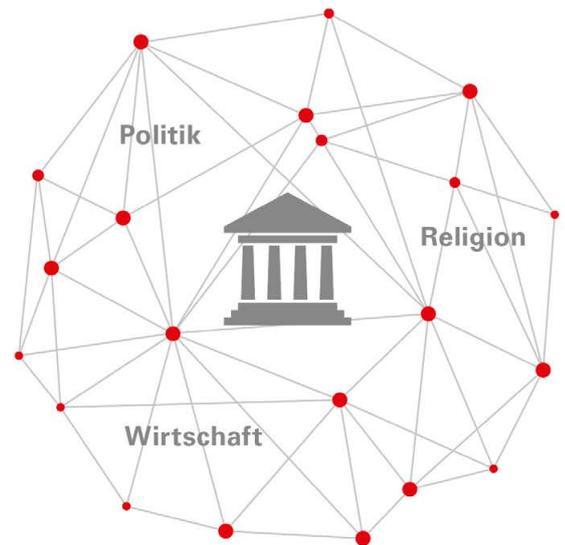
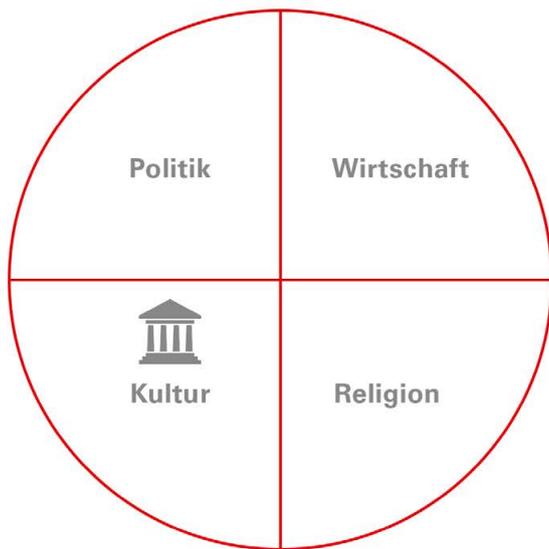
Kontextualisierung durch VR-Storytelling in der *Archäologie in Baden*



Digitalitäten und Design

Wahrscheinlich steht der Digitalen Transformation des Kulturbetriebs nichts so sehr im Weg wie das eigene kulturelle Selbstverständnis: Allenthalben begegnet die Vorstellung, „Kultur“ sei ein klar definierter Sektor neben Politik, Wirtschaft oder Religion. So wie man musealen Objekten essenziellistisch eine Aura zuschreibt, wird der eigene Sektor allzu oft essenziellistisch über den schlichten „Besitz“ von Kulturgütern definiert. In dieser Lesart ist man Kultur, weil man sie eben hat. Allerspätestens seit dem *cultural turn* sind solche Vorstellungen aber schlicht überholt (vgl. Bachmann-Medick 2014). Versteht man Kultur im Sinne der Kultursemiotik und -anthropologie als Verhandlungsraum gesellschaftlicher Sinnbildung, wirkt sie holistisch in alle gesellschaftlichen Felder: Wann immer politischen Argumenten, wirtschaftlichem Handeln oder religiösen Ritualen Sinnhaftigkeit zugesprochen wird, folgt dies kulturellen Codes oder gestaltet diese weiter. Als kultureller Akteur muss das Museum also nicht nur für Kontextualisierungen seiner Inhalte, sondern auch für seine eigene gesellschaftliche Kontextualisierung sorgen – Relevanz entfaltet es immer dann, wenn es sich mutig zu Fragen der Gegenwart positioniert und diese im Zusammenspiel aus Mitarbeiterschaft, Objekten und Publikum aushandelt.

Hat man diese Gedankenbewegung einmal vollzogen, kann man die Kultur der Digitalität in den Plural setzen. Zunächst sind die wilden Zeiten des Internets und die Freiheitsutopien der 1990er Jahre längst Vergangenheit. Wann immer heute Datenströme fließen, sind sie rigiden Kontrollsystemen unterworfen oder in die Marktlogiken von Google & Co eingefasst (vgl. Staab 2021). Zweifellos haben sich Haltung und Verhalten der Nutzer*innen in der Kultur der Digitalität grundlegend verändert, aber auch hier muss man ganzheitlich auf die Phänomene schauen: Auf der einen Seite sind Partizipation und Augenhöhe längst eine Selbstverständlichkeit, auf der anderen Seite herrschen aber auch das Diktat der Kundenzufriedenheit und die stete Einbindung in größere Wertschöpfungsketten. Genau an diesem



Vom sektoralen zum holistischen Kulturverständnis

Punkt können Museen ansetzen, dezidiert eine andere Form der Digitalität vorleben und somit ein echtes Alleinstellungsmerkmal entwickeln. Denn als öffentliche Institutionen sind sie nicht in erster Linie profitgetrieben und können ganz auf die Entwicklung kulturell sinnvoller und an den Nutzer*innen orientierter Angebote fokussieren. Dabei können sie alle denkbaren Digitalansätze von der systematischen Auswertung von Userdaten bis zur Anwendung künstlich-intelligenter Systeme aufgreifen, diese selbstbewusst modifizieren und hohe ethische und rechtliche Standards anlegen – sie gestalten die Kultur der Digitalität dann nicht nur aktiv mit, sondern können zugleich kulturell hochrelevante Leuchttürme für die Reflexion gegenwärtiger Technologien und Entwicklungen werden.

Eine ähnliche Haltung ist auch gegenüber Methoden angebracht. In aktuellen Debatten erscheinen agile Ansätze wie das *Design Thinking* bisweilen als Lösung aller Probleme, zumeist handelt es sich dabei aber nur um politische Positionskämpfe, die ernsthaft kein *Design Thinker* je vertreten würde. Analog zu den Kulturen der Digitalität sollte man vielmehr auch hier im Blick behalten, dass der Fokus von Methoden wie dem *Design Thinking* auf die Bedarfe der Nutzer*innen keineswegs ein Akt der Wohltätigkeit ist, sondern in der Regel klaren Geschäfts- und Gewinninteressen folgt. Im Badischen Landesmuseum hat sich die Methode daher vor allem bewährt, da man sie auch entschieden auf die Generierung von kulturell sinnvollen Angeboten ausrichten und

sowohl für die Gestaltung des Digitalen als auch für partizipative Formate nutzen kann: Durch die schnelle, zielgerichtete und strukturierte Entwicklung von Konzepten sowie die Zentrierung auf die Nutzer*innen kann die Methode dann einen wichtigen Ansatzpunkt bieten, um institutionelle Eigenlogiken, hinderliche Hierarchien und eingefahrene Kommunikationsformen zu überwinden und mit der Arbeit für die Nutzer*innen ernst zu machen. Zweifellos ist diese flexible Anpassbarkeit eine der größten Stärken des *Design Thinking* und öffnet beim Weiterdenken wichtige Lösungsperspektiven für ein weiteres Grundproblem der digitalen Transformation.

Cultural Thinking

Spätestens seit der Corona-Pandemie hat sich das Digitale zu einem Labor entwickelt, in dem mit einer Vielzahl an Projekten und Ansätzen experimentiert wird. Das Museum ist sicher nicht mehr der *rebel without a cause* aus den Anfangsjahren der Digitalisierung. Aber dennoch ist es wenig verwunderlich, dass das Digitale Museum bisher nicht umgesetzt worden ist, da seine genauen Zielsetzungen noch immer ziemlich unklar sind. Die Frage nach der eigentlichen Frage hat es tatsächlich in sich und lässt sich mit der Zentrierung auf die Nutzer*innen allein nicht erledigen. Man denke in dieser Hinsicht etwa an das Phänomen des Skandals, das mit nutzerzentrierten Ansätzen kaum in den Blick geraten würde, im avantgardistischen Kunstbetrieb aber durchaus eine Kulturleistung allerersten Ranges sein kann. Tatsächlich muss nach dem Skandal schon aktiv gefragt werden, um ihn agil entwickeln zu können. Die wertvollste Erfahrung aus der Arbeit der *Creative Collections* ist daher sicher, dass man *Design-Thinking*-Prozesse produktiv zum Framework des *Cultural Thinking* weiterentwickeln kann, um sowohl mit Mitarbeiter*innen als auch Nutzer*innen des Museums zu klaren Zielstellungen zu kommen.

Cultural Thinking sollte von einer Doppelbewegung ausgehen. Zum einen kann man im Museum immer wieder neue Teams konstituieren, mit diesen zu allen denkbaren Digitalthemen und -projekten die strukturierten Prozesse des *Design Thinking* durchlaufen und neue Konzepte entwickeln. Zum anderen kann man Konzepte aber auch entwickeln, indem man die



Digitalmanager und Datenkuratorin in der *Archäologie in Baden*

Prozesse des *Design Thinking* zu denselben Digitalthemen und -Projekten mit Bürger*innen und potenziellen Nutzer*innen durchläuft. Je nach Ergebnis der beiden Bewegungen kann man das eine oder andere Konzept einfach zur Umsetzung bringen, einzelne Bausteine aus unterschiedlichen Konzepten aufgreifen oder die Prozesse solange vorantreiben bis ein befriedigendes Konzept erreicht ist. Die eigentliche Magie der Doppelbewegung entfaltet sich aber gar nicht in der Entwicklung einzelner Konzepte, sondern in der Vielzahl, Wiederholung und Komplementarität der Prozesse. Denn selbst wenn man die Prozesse nur kurz ansetzt, artikulieren sich Ziele nirgends deutlicher als in der Dialektik konkreter Fragen und Konzepte. Mit diesem Vorgehen kann das Museum von einem Ort der Antworten zu einer flexiblen

Plattform gemeinsamen Fragens entwickelt werden, auf der sich Mitarbeiter*innen immer wieder neu zu den Bedarfen von Nutzer*innen verhalten und umgekehrt. Tatsächlich ist in dieser Versuchsanordnung des *Cultural Thinking* der Weg das Ziel – oder präziser: Sie legt Schritt für Schritt die größere Zielstellung frei, denkt das Museum als vernetzte Plattform und ist die eigentliche Quintessenz der *Creative Collections*.

Cultural Thinking braucht schließlich Personal, das die komplementären Bewegungen anstößt, analysiert und sich herauskristallisierende Zielrichtungen erfasst. Im Badischen Landesmuseum ist schon vor einiger Zeit das Jobprofil des *Digital Catalyst* eingeführt worden, das genau auf diesen Punkt abzielt: Das Digitale lässt sich nicht theoretisch predigen, Vertrautheit im Umgang entsteht vor allem durch das Facilitieren und Katalysieren von Projekten und Prozessen quer durch die Institution. Glücklicherweise konnten inzwischen sogar zwei feste Stellen fürs Digitale eingerichtet werden, die viele neue Spielräume öffnen. Zugleich macht die Neuausrichtung der Arbeit aber auch deutlich, dass ein ideal aufgestelltes Digitalteam in einem größeren Haus aus drei Personen und Arbeitsfeldern bestehen sollte:



Zum einen Strategie, um die aus dem *Cultural Thinking* hervorgehende Vision voranzutreiben und in weiterführende Projekte zu übersetzen; zum anderen Architektur, um die technischen Infrastrukturen und Daten zu überblicken und bei Bedarf mobil zu machen; und schließlich Content, um die etablierten Formate zu bespielen, das Haus einzubinden und das Museumserlebnis zu entwickeln. Da der grundlegende Umbau musealer Strukturen absehbar nicht zur Disposition steht, bieten das Framework des *Cultural Thinking* und ein Digitalteam von drei Mitarbeiter*innen vielleicht auch in anderen Kontexten einen Ansatz, um über Transformation nicht nur zu sprechen, sondern einfach Schritt für Schritt mit ihr zu beginnen.

Johannes Bernhardt

Weiterführende Hinweise

Udo Andraschke / Sarah Wagner (Hg.)

Objekte im Netz. Wissenschaftliche Sammlungen im digitalen Wandel, Bielefeld 2020

Doris Bachmann-Medick

Cultural Turns. Neuorientierungen in den Kulturwissenschaften, Reinbek 2014

Walter Benjamin

Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit, Berlin 2013

Horst Bredekamp

Theorie des Bildakts, Berlin 2010

Stefan Burmeister

Der schöne Schein. Aura und Authentizität im Museum, in: M. Fitzenreiter (Hg.), *Authentizität. Artefakt und Versprechen in der Archäologie*, London 2013, 99–108

Roman Weindl

Die „Aura“ des Originals im Museum. Über den Zusammenhang von Authentizität und Besucherinteresse, Bielefeld 2019

Markus Hilgert

Sehnsucht nach Wirklichkeit. Über die Ambivalenz der Bilder in Zeiten ihrer digitalen Reproduzierbarkeit, in: *Arsprototo 2*, 2020, 24–25

Armin Nassehi

Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft, München 2019.

Dennis Niewerth

Objekte der Begierde. Wie man eine digitale Aura erzeugt (und wie besser nicht), in: A. Bienert (Hg.), *EVA 2019 – Elektronische Medien & Kunst, Kultur und Historie*, Berlin 2019, 38–43

Philipp Staab

Digitaler Kapitalismus. Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit, Berlin 2021

Felix Stalder

Kultur der Digitalität, Berlin 2016.



Anhänge

Anhänge

Teams

Team *Creative Collections*

Johannes Bernhardt –
Projektleitung 2.2018–6.2020
Christiane Lindner –
Digital Catalyst 1.–6.2020
Projektleitung 6.–12.2020
Julia Linke –
Digital Catalyst 1.–9.2020
Tilman Bruhn –
Eventmanager 1.2020–10.2020

Team *Jour fixe*

Christof Bruder, Silvio Herbert, Katarina Horst,
Eckart Köhne, Elke Kollar, Stefan Konstandin,
Doris Moyrer, Hilde Pinnel, Ulrike Radke,
Denise Rothdiener, Susanne Schulenburg,
Petra Weiler

Praktikant*innen

Elsa Müller, Jule Schmitt, Leilah Meier,
Isabel Dotzauer

Kulturvermittlung und Öffentlichkeit

Michael Danz, Petra Gerlach, Stephanie Heck,
Elke Kollar, Katrin Lorbeer, Natalia März,
Doris Moyrer, Ulrike Radke, Julia Rössler,
Denise Rothdiener, Danica Schlosser

Technik und Sicherheit

Joachim Henrich, Silvio Herbert,
Scholastika Klotz, Jürgen Kleinhans,
Ferenc Nogradi, Martin Scherer,
Marcus Schnur, Walter Schröder,
Anja Schumann, Andreas Seitz,
Andreas Stammer, Günter Wagner

Verwaltung, IT und Daten

Despina Antonatou, Larissa Diel,
Ingrid Draksler, Jutta Dresch, Erich Gimber,
Stefan Konstandin, Mario Lampe, Eugen Lehr,
Tanja Mercedes, Heidi Pfeiffenberger, Susanne
Schulenburg, Petra Weiler

Kuratierung und Objektinformationen

Clara Blomeyer, Nicolas Dittgen, Jutta Dresch,
Susanne Erbeding, Brigitte Heck, Silke
Hockmann, Katarina Horst, Heidrun Jecht,
Julia Linke, Schoole Mostafawy, Oliver Sängler,
Katharina Siefert, Niels Stadje, Loretta Stritzel,
Andrea Wähning, Marte Zepernick,
Jörg Zimmermann

Schnittstelle *Archäologie in Baden*

Jutta Dresch, Carolin Freitag, Stefan Konstandin,
Nils Stadje, Rainer Surges, Alexander Wolny

Erweitertes Projektteam *Beirat der Bürger*innen*

Despina Antonatou, Carolin Freitag,
Brigitte Heck, Katarina Horst,
Agnes Krippendorf, Katrin Lorbeer,
Doris Moyrer, Felicitas Schuder,
Jennifer Ströber, Ayla Toprakci

Erweitertes Projektteam *MuseumCamp*

Despina Antonatou, Silvia Asshoff-Graeter,
Catherine Bellaire, Kristof Bruder,
Gerda Bunkowsky, Michael Danz, Melina Egg,
Carolin Freitag, Peter Geike, Angelika Hausegger,
Jana Hirschbach, Evelyn Hoffmann,
Natalia März, Doris Moyrer, Elsa Müller,
Lars Petersen, Ulrike Radke, Alessa Ruf,
Marlen Schubert, Gloria Simon Lopez,
Nils Stadje, Jennifer Ströber, Ayla Toprakci

Erweitertes Projektteam *museum x*

Natalia Frank, Anna Kentz, Larissa Koop,
Nelly März, Lilli Ridinger, Ida Schremser

Erweitertes Projektteam *hackathon x*

Finn Bail, Jonathan Ehwald, Niels Feldmann,
Leo Garbe, Marvin Gedigk, David Krah,
Sonja Thiel, Lisa Tran, Tim Weiland,
Emma-Sofia Wilhelm, Daniel Wörner

Autor*innen *Pepper the Robot*

Clara Blomeyer, Tilmann Bruhn,
Silke Hockmann, Christiane Lindner,
Anjuli Spieker, Loretta Stritzel

Erweitertes Projektteam *Dein Geschenk*

Tilman Bruhn, Leilah Meier, Danica Schlosser,
Tim Weiland

Erweitertes Umsetzungsteam *Ping! Die Museumsapp*

Clara Blomeyer, Marvin Gedigk, Martin
Nardazinski, Julia Rössler, Lisa Sommer,
Anjuli Spieker, Loretta Stritzel

Autor*innen aus dem Haus *Ping! Die Museumsapp*

Clara Blomeyer, Tilmann Bruhn,
Nicolas Dittgen, Claus Hattler, Stephanie Heck,
Clara Heitmann, Silke Hockmann,
Sarah Hoke, Katarina Horst, Annick Jost,
Eckart Köhne, Elke Kollar, Julia Linke,
Katrin Lorbeer, Isabel Raabe, Oliver Sänger,
Gloria Simon Lopez, Anjuli Spieker,
Nils Stadje, Loretta Stritzel,
Emma-Sofia Wilhelm, Alexander Wolny,
Marte Zepernick

Autor*innen aus der Bürgerschaft *Ping! Die Museumsapp*

Melissa Adam, Matthias Bensch,
Isabel Dotzauer, Annette Leiderer,
Sandra Hitz, Volker Kirschner, Peter Klement,
Julius Link, Leilah Maier, Kerstin Peters,
Christian Sauer, Katharina Stelzl,
Melanie Ungemach, Elisa Walker
und Wilhelm de Wet

Erweitertes Projektteam *Odyquest*

Silke Hockmann, Julia Linke, Alexander Wolny

Konzeption und Umsetzung *Kaffee mit Kolleg*innen*

Leilah Maier

Interviewpartner*innen *Kaffee mit Kolleg*innen*

Johannes Bernhardt, Clara Blomeyer,
Michael Danz, Marion David, Silke Hockmann,
Katarina Horst, Eckart Köhne,
Gudrun Kohrmann, Elke Kollar,
Christiane Lindner, Schoole Mostafawy,
Lars Petersen, Susanne Schulenburg,
Detlef Sippel, Dagmar Vituschek,
Solweig Wiener, Alexander Wolny

Technikpartner

hackathon x: Hack&Söhne
Pepper: CleverGuides
Dein Geschenk: Blast Theory, Tim Weiland, Rock5
Ping!: gamelab.berlin
Odyquest: Johannes Bleier, Frederick Siepe,
Alexander Becker, Florian Goebel

Publikationen

Johannes Bernhardt, *Vom Digitalisat zu Citizen Science. Perspektiven aus dem Badischen Landesmuseum*, in: *Museumskunde* 86, 2021, 42–45

Johannes Bernhardt, *Digitalität und Citizen Science*, in: ICOM Deutschland (Hg.), *Beiträge zur Museologie 10: Chancen und Nebenwirkungen – Museum 4.0*, Heidelberg 2021, 68–73

Johannes Bernhardt, *Von Konzepten und Prototypen*, in: Hans-Jörg Czech / Kareen Kümpel / Rita Müller (Hg.), *Transformation. Strategien und Ideen zur Digitalisierung im Kulturbereich*, Bielefeld 2021, 121–127

Johannes Bernhardt, *Slow Participation. The Case of the Baden State Museum*, in: Graham Black (Hg.), *Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World*, London 2021, 196–203

Johannes Bernhardt, *Expotheken, sprechende Objekte und Künstliche Intelligenz*, unter: museum4punkt0.de/expotheken-sprechende-objekte-und-kuenstliche-intelligenz

Johannes Bernhardt, *Covid-19 und Museen*, unter: twenty.blue/insights/b_247-covid-19-und-museen-in-umrissen-laesst-sich-das-digitale-museum-bereits-ausmachen

Johannes Bernhardt, *Creative Collections/ museum x*, in: Deutscher Museumsbund (Hg.), *Museum öffne Dich! Sammlungsarbeit auf dem Prüfstand*, Berlin 2020

Johannes Bernhardt, *Creative Collections 2.0*, in: Badisches Landesmuseum (Hg.), *Unvergängliche Augenblicke. Jahresmagazin 2020*, Karlsruhe 2019, 28–29

Johannes Bernhardt, *Creative Collections 1.0*, in: Badisches Landesmuseum (Hg.), *Tätigkeitsbericht 2016–2018*, Karlsruhe 2019, 26–30

Johannes Bernhardt, *Das Museum der Zukunft?* in: Badisches Landesmuseum (Hg.), *Unvergängliche Augenblicke. Jahresmagazin 2019*, Karlsruhe 2018, 18–19

Johannes Bernhardt und Christiane Lindner, *Digitalität und Partizipation*, in: Badisches Landesmuseum (Hg.), *Geschichte und Geschichten im Schloss Karlsruhe*, Karlsruhe 2021, 62–67

Johannes Bernhardt und Heidi Pfeiffenberger, *Vor neuen Aufgaben. Vom Nutzen des Digitalmanagements im Museum*, in: Badisches Landesmuseum (Hg.), *Unvergängliche Augenblicke. Jahresmagazin 2021*, Karlsruhe 2020, 24–25

Silke Hockmann, Christiane Lindner und Anjuli Spieker, *museum x.o – auf dem Weg zum digitalen Museum*, unter: museum4punkt0.de/museum-x-o-auf-dem-weg-zum-digitalen-museum

Christiane Lindner, *Xaver in der Roboterschule*, in: Badisches Landesmuseum (Hg.), *Unvergängliche Augenblicke. Jahresmagazin 2021*, 18–19

Christiane Lindner, *Von Open Spaces zu Digitalen Räumen. Das Projekt Creative Collections/ museum x am Badischen Landesmuseum Karlsruhe*, in: *Standbein/Spielbein* 115, 2021, 44–47

Veranstaltungen

Vorträge (Auswahl)

Johannes Bernhardt, *Digitalität – Partizipation – Games*, Fachtagung des Deutschen Museumsbundes/Geschichtsmuseen, Berlin 5.5.2021

Johannes Bernhardt, *Vom Digitalisat zu Citizen Science*, Jahrestagung des Deutschen Museumsbundes, Berlin 4.5.2021

Johannes Bernhardt, *Partizipation, Digitalität und Künstliche Intelligenz*, Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte, Winterthur 5.10.2020

Johannes Bernhardt, *Museums and Innovation*, Global Kick Off des SUGAR-Network, Karlsruhe 26.10.2020

Johannes Bernhardt, *Quo Vadis Digitalisierung?*, Tagung *museum4punkt0. Digitale Vermittlungsideen für das Museum der Zukunft*, Radolfzell 7.3.2020

Johannes Bernhardt, *museum x – Theorie und Praxis*, museOn-Workshop *Zukunft der Museen*, Freiburg 20.2.2020

Johannes Bernhardt, *Creative Collections – von der Partizipation zur KI*, Quurator-Tagung *KI und Kultur*, Berlin 21.1.2020

Johannes Bernhardt, *museum x – digitale Wege ins Museum*, Games Day an der Hochschule der Medien Stuttgart 29.11.2019

Johannes Bernhardt, *Partizipation im Museum*, MWK-Dialog *Kultur und Demokratie*, Mannheim 28.11.2019

Johannes Bernhardt, *Cultural Thinking – Kreativmethoden in Kulturinstitutionen*, HOLA-Summer-School, Stuttgart 8.8.2019

Johannes Bernhardt, *Digitalisierung und Außenwirkung*, Tagung *Kleine Fächer – große Wirkung?*, Stuttgart 24.5.2019

Johannes Bernhardt, *Creative Collections 2.0*, MAI-Tagung, Düsseldorf 13.5.2019

Johannes Bernhardt, *Participation and Digitization*, Tagung *Daring Participation*, Berlin 21.11.2018

Johannes Bernhardt, *Creative Collections*, Fachtagung des Deutschen Museumsbundes, Dortmund 19.10.2018

Johannes Bernhardt und Christiane Lindner, *Künstliche Intelligenz und Museen*, KI-Themenzyklus des *museum x*, Karlsruhe 19.2.2020

Christiane Lindner, *Von Besucher*innen zu Mitgestalter*innen. Die Web-App Dein Geschenk*, Abschluss-Event des Coachingprogramms *Museen im Wandel II*, Stuttgart 18.5.2021

Christiane Lindner und Julia Linke, *museum x. Digitale Escape-Rooms des Badischen Landesmuseums*, Tagung *Exit Museum*, Stuttgart 18.2.2021

Podiumsdiskussionen (Auswahl)

Johannes Bernhardt, Teilnahme am Webinar *Reframing Collections: #Digital Collections*, COMCOL – ICOM International Committee for Collecting 28.1.2021

Johannes Bernhardt, Teilnahme am Webinar *Digitale Strategien in Kulturorganisationen*, Kulturpolitische Gesellschaft 16.6.2020

Johannes Bernhardt, Teilnahme am Podium *Partizipation*, MWK-Dialog *Kultur und Demokratie*, Mannheim 28.11.2019

Johannes Bernhardt, Teilnahme am Panel *Das werden immer mehr! Von Bildungsbürgern zu diversen Zielgruppen*, Jahrestagung des Deutschen Museumsbundes, Dresden 6.5.2019

Johannes Bernhardt und Christiane Lindner,
Teilnahme am Web-Event *Ping!*
Die Museumsapp, museum4punkt0 14.4.2021

Johannes Bernhardt und Christiane Lindner,
Teilnahme am Webinar *Verliererinnen der
Digitalisierung*, Digital Media Women,
Karlsruhe 29.6.2020

Christiane Lindner, Teilnahme am Web-Event
Digitale Partizipation! Aber wie?,
museum4punkt0 27.1.2021

Workshops (Auswahl)

Johannes Bernhardt, *Design Thinking im
Museum*, Landesvolontariatstagung,
Karlsruhe 6./7.2.2020

Johannes Bernhardt, *Digitalität und Citizen
Science*, ICOM Deutschland Jahrestagung,
München 15.11.2019

Johannes Bernhardt, *Offen sein! Wie können
Kulturinstitutionen partizipativ und produktiv
mit Beständen und Inhalten umgehen?*, Zentrum
für Kunst und Medien, Karlsruhe 10.10.2019

Johannes Bernhardt und Christiane Lindner,
Wozu Digitalisierung?, Henry Arnhold Dresden
Summer School 28.9.2020

Christiane Lindner, *Beteiligung. Wie können
digitale Tools für den Dialog auf Augenhöhe und
echte Interaktion zwischen Museen und ihren
Nutzer*innen eingesetzt werden?*, Jahrestagung
des Bundesverbandes für Museumspädagogik,
4.12.2021

Lehre

**Niels Feldmann, Johannes Bernhardt und
Christiane Lindner**, *Projektseminar: Creative
Museum. Digital – Accessible – Present*,
Karlsruher Institut für Technologie SS 2021

**Niels Feldmann, Johannes Bernhardt und
Christiane Lindner**, *Projektseminar:
The Creative Museum. Digital – Accessible –
Present*, Karlsruher Institut für Technologie
WS 2020/2021

Johannes Bernhardt und Christiane Lindner,
*Projektseminar: Challenging Digitalization in
Culture and the Arts*, Karlsruhochschule Inter-
national University SS 2021

Johannes Bernhardt und Christiane Lindner,
*Projektseminar: Digital Strategies in Cultural
Management*, Karlsruhochschule International
University SS 2020

**Philipp Schrögel, Johannes Bernhardt
und Christiane Lindner**, *Projektseminar:
Smart Museum. Escape Rooms im Museum*,
Karlsruher Institut für Technologie SS 2020

Anabelle Thurn und Johannes Bernhardt,
*Projektseminar: Das digitale Museum –
Geschichte neu denken*, Pädagogische
Hochschule Freiburg SS 2020

Claudia Wiepcke und Johannes Bernhardt,
*Projektseminar: Ökonomische Bildung in
Museen*, Pädagogische Hochschule Karlsruhe
WS 2019/2020

Johannes Bernhardt, *Projektseminar: Mutige
Museen*, Universität Mannheim HS 2018

Medienecho

Deutsche Blogs

Kevin Lesar, *Die virtuelle Eroberung des musealen Außenraums*, unter: kulturmanagement.net/Themen/Partizipative-AR-App-fuer-Museen-Die-virtuelle-Eroberung-des-musealen-Aussenraums,4400

Monopol, *Kunstwerke ‚tindern‘. Dating-App für Ausstellungsobjekte in Karlsruher Museum startet*, unter: monopol-magazin.de/dating-app-fuer-ausstellungsobjekte-karlsruher-museum-startet

Nina Setzler, *Tinder für Exponate – die Museumsapp Ping!*, unter: karlsruhepuls.de/museumsapp

Maitte Kallweit und Silke Krohn, *Ping! Die Museumsapp*, unter: museum4punkt0.de/nachlese-ueber-160-interessierte-an-dritter-impulsveranstaltung

Carmela Thiele, *Knochenarbeit Digitalisierung*, unter: riffreporter.de/de/wissen/digitalisierungsstrategie-frankfurt-museen

Michael Gronau, *Die größten Apple-Profiteure 2020*, unter: wuv.de/tech/techtaeglich_die_groessten_apple_profiteure_2020

Philipp Schrögel et al., *Wie Corona die Museumslandschaft digitalisiert*, unter: www.wissenschaftskommunikation.de/wie-corona-die-museumslandschaft-digitalisiert-39047

Karlsruhe Digital, *museum x. Digitalisierung des Badischen Landesmuseums schreitet zügig voran*, unter: karlsruhe.digital/2020/03/digitalisierung-badisches-landesmuseum/

Karlsruhe Digital, *museum x. Wo der Roboter grüßt: das Karlsruher museum x als Zukunftslabor*, unter: karlsruhe.digital/2020/01/museum-x-karlsruhe-als-zukunftslabor/

Carmela Thiele, *Escape Rooms im Museum? Was sich Bürger wünschen und Experten realisieren können*, unter: riffreporter.de/de/gesellschaft/escape-rooms-im-museum

Julia Kieser, *Museumsbarcamp im Badischen Landesmuseum Karlsruhe: Besucherwünsche & Wandel*, unter: tanjapraske.de/wissen/lehre/museumsbarcamp-im-badischen-landesmuseum-karlsruhe-besucherwuensche-wandel-mcblm

Nils Stadje, *Creative Collections*, unter: techtag.de/digitalisierung/digitalisierung-badisches-landesmuseum-karlsruhe

Internationale Blogs

Niels Feldmann, *The Museum in the Digital Space*, unter: sdtkarlsruhe.de/the-museum-in-the-digital-space

Chen Lijie, *How Tinder Matching Works at the Museum*, unter: moeimo2016.blogspot.com/2021/05/tinder-how-tinder-matching-works-at.html

Min Chen, *What's Driving The Baden State Museum's Online-Onsite Offer*, unter: jingculturecommerce.com/baden-state-museum-ping-mobile-app

Bea Mitchell, *State Museum of Baden to feature Tinder-style app, My Object*, unter: blooloop.com/museum/news/badisches-landesmuseum-my-object-tinder-app

Manuel Charr, *Culture Meets Tinder With German Museum App*, unter: museumnext.com/article/culture-meets-tinder-with-german-museum-app

Club Innovation & Culture France, *Les 2 nouvelles applications mobiles*, unter: club-innovation-culture.fr/2-nouvelles-appli-mobiles-musee-baden

Deutsche Presse (Auswahl)

Zeit Online, *Dating-App für Ausstellungsobjekte in Museum startet*, 14.6.2021

Die Welt, *Dating-App für Ausstellungsobjekte in Museum startet*, 14.6.2021

Focus Online, *Dating-App für Ausstellungsobjekte in Museum startet*, 14.6.2021

Focus Online, *Tindern im Museum – der Lock-down löst einen nie dagewesenen Kreativ-Schub der Karlsruher Kultur aus*, 10.5.2021

Süddeutsche Zeitung, *Auch die Kunstobjekte können Körbe verteilen*, 12.2.2021

Zeit Online, *Perfect Match. Wenn der Grabstein im Museum das Gespräch sucht*, 9.2.2021

Stern, *Museumsbesucher auf der Suche nach dem Perfect Match*, 9.2.2021

Zeit Online, *Badisches Museum plant App zum „Tindern“ mit Museumsobjekten*, 9.2.2021

Welt, *Badisches Museum plant App zum „Tindern“ mit Museumsobjekten*, 9.2.2021

Süddeutsche Zeitung, *Wenn der Grabstein im Museum das Gespräch sucht*, 9.2.2021

Deutschlandfunk Kultur, *Badisches Museum plant „Tinder“ mit Museumsobjekten*, 9.2.2021

Badische Neueste Nachrichten, *Wenn der Grabstein im Museum das Gespräch sucht*, 9.2.2021

NTV, *Badisches Museum plant App zum „Tindern“ mit Museumsobjekten*, 9.2.2021

Focus-Online, *Badisches Museum plant App zum „Tindern“ mit Museumsobjekten*, 9.2.2021

Public Marketing, *Verbundprojekt museum-4punkt0 wird verlängert*, 23.12.2020

Stuttgarter Zeitung, *Mit dem Roboter durch die Ausstellung*, 7.12.2020

SWR aktuell, *Bund fördert Badisches Landesmuseum*, 9.11.2020

Wochenblatt Reporter, *Bund fördert Badisches Landesmuseum mit bis zu 360.000 Euro*, 9.11.2020

ka-city, *Ein digitales Geschenk auspacken!*, 2.9.2020

Ka-News, *Dein Geschenk: Neue App aus dem Badischen Landesmuseum*, 1.9.2020

Badisches Tagblatt, *Mit Geschenk-App durchs Landesmuseum*, 1.9.2020

meinKA, *Badisches Landesmuseum. 640.000 Euro Förderung für Digitalisierung*, 6.6.2020

Badische Neueste Nachrichten, *Ökonomische Lernspiele im Museum*, 30.1.2020

Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, *Was wünschen Sie sich 2020 von der Kunst?*, 22.12.2019

Badische Neuste Nachrichten, *Kultur und Technik wachsen zusammen*, 11.11.2019

Badische Neuste Nachrichten, *Die Zukunft des Lernens*, 28.9.2019

Die Rheinpfalz, *Vision vom Museum der Zukunft*, 27.9.2019

Badisches Tagblatt, *Ein offener Raum für Karlsruhe*, 16.9.2019

Der Sonntag, *Im museum x ist das x Programm*, 15.9.2019

Wochenblatt Reporter, *museum x in Karlsruhe eröffnet – Ein Raum für kreative und kulturelle Begegnungen*, 14.9.2019

Badische Neuste Nachrichten, *Dialog über das Museum der Zukunft*, 13.9.2019

Wochenblatt Karlsruhe, *Kreative Stories & digitale Tools*, 4.9.2019

Stuttgarter Zeitung, *Digitaler Zutritt in neue Museumswelten*, 27.1.2019

Badische Neuste Nachrichten,
Kreativitätscamper gesucht, 23.10.2018

Der Kurier, *Plattform für den Austausch von Wissen*, 19.10.2018

Badische Neuste Nachrichten, *Museen im Wandel: Bei der Digitalisierung betreten auch die Häuser im Südwesten neue Wege*, 7.9.2018

dpa, *Vom Ruhepol zur Spielwiese – Museen im Wandel*, 6.9.2018

Wochenblatt Reporter, *Badisches Landesmuseum in Karlsruhe sucht Bürgerbeirat*, 14.8.2018

Die Rheinpfalz, *Landesmuseum will Bürgerbeirat gründen*, 11.8.2018

Badisches Tagblatt, *Landesmuseum will Bürgerbeirat gründen*, 10.8.2018

Badische Neueste Nachrichten, *Auf der Suche nach der digitalisierten Zukunft*, 8.8.2018

Internationale Presse

The Times, *Swipe right to flirt with pick of Baden State Museum's exhibits*, 23.2.2021

hispanoArte, *Museo desarrolló basada en Tinder para apreciar objetos de arte*, 19.2.2021

Daily Sabah, *German museum's new app matches visitors to artifact*, 16.2.2021

Clarín, *Museo alemán presenta app basada en Tinder para ver objetos de arte*, 10.2.2021

Milenio, *My Object, 'app' tipo Tinder para museos*, 10.2.2021

Teller Report, *Badisches Museum is planning an app to „tinder“ with museum objects*, 9.2.2021

Vienna.at, *App zum „Tindern“ mit Museumsobjekten in Karlsruhe geplant*, 9.2.2021



**MIR IST
KALT.**

Feedback

9%

Wie spannend!

6%

Das erhellt meinen Tag!

52%

Endlich sagt das mal wer!

19%

Das ist Pornographie!

14%

Emanzengewäsch!

Marco_66: ich weiß nicht, wieso sich alle immer so aufregen, das ist schließlich Kunst und soll auch so gezeigt werden.

chris_the_sun: das Thema nackte Frauen in Museen gehört viel mehr besprochen, es gab dazu sogar schon ein eigenes Kunstwerk im Metropolitan Museum in New York:
<https://www.metmuseum.org/art/...>



21 55



Bildnachweis

- Badisches Landesmuseum / ARTIS – Uli Deck: 2; 3; 7–9 (alle außer privat) 14 links; 15; 18; 20 (unten); 22 (oben und unten); 23; 24; 54; 57; 66; 70 oben; 72; 78; 90; 104; 109; 152; 164; 166
- Badisches Landesmuseum / Jörg Donecker: 101
- Badisches Landesmuseum / Foto Fabry: 4; 32; 35 (unten); 36; 37; 38; 40; 41; 42; 43; 45; 46; 49; 50; 51 (unten); 52; 53; 128; 133
- Badisches Landesmuseum / Bruno Kelzer Fotografie: 6; 58; 59 (oben)
- Badisches Landesmuseum / Daniel Schoenen Fotografie: 12
- Badisches Landesmuseum / Johannes Bernhardt: 14 (rechts); 35 (oben); 44; 56 (oben und unten); 60; 64; 68; 69 (oben und unten); 77 (unten); 81 (oben); 89; 93 (oben); 94 (oben, unter Verwendung von Badisches Landesmuseum / Daniel Schoenen Fotografie und Symchych Maria – stock.adobe.com); 95; 119; 120; 121; 162; 163; 165
- Badisches Landesmuseum / Clara Blomeyer: 59
- Badisches Landesmuseum / Tilmann Bruhn: 74; 77 (oben)
- Badisches Landesmuseum / Thomas Goldschmidt 88
- Badisches Landesmuseum / Eckart Köhne und Danica Schlosser: 16
- Badisches Landesmuseum / Christiane Lindner: 70 (unten); 87 (unten); 95; 154; 155; 156
- Badisches Landesmuseum / Julia Linke, Marte Zepernick: 87 (oben)
- Badisches Landesmuseum / Katrin Lorbeer: 34
- Badisches Landesmuseum / Heidi Pfeiffenberger: 127
- Badisches Landesmuseum / Danica Schlosser: 17; 29; 62; 75; 76; 80; 81 (unten); 106 (unter Verwendung von Peter Gaul und sinenkiy – stock.adobe.com); 107; 108 (unten); 120; 121; 125; 137; 138; 178 (unter Verwendung von Peter Gaul)
- Badisches Landesmuseum / Sonja Thiel: 148
- Badisches Landesmuseum / Alexander Wolny: 20 (oben)
- deemka studio – stock.adobe.com: 120 (Symbole); 137
- Dian Elvina – stock.adobe.com: 10; 30; 96; 154; 155; 158; 163; 165; 168 (Tempelsymbol)
- Evolvect – stock.adobe.com: 168 (Büroklammer)
- hanohiki – stock.adobe.com: 162 (Baustellenschild)
- Robert Kneschke – stock.adobe.com: 122
- Aliaksandr Marko – stock.adobe.com: 146
- nuiiun – stock.adobe.com: 30 (Flammensymbol)
- Passatic – stock.adobe.com: 96; 131 (Glühbirne)
- PixieMe – stock.adobe.com: 124
- rawku5 – stock.adobe.com: 158 (Netzwerksymbol)
- Scanrail – stock.adobe.com: 84
- Artur Szczybylo – stock.adobe.com: 134
- Viktoria Kurpas/Shutterstock: 149
- Atelier Brückner: 21
- Deutsches Museum München: 113
- FH Kiel / Modulreihe KI / Schneider: 126
- Hamburger Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Kultur, Akademie der Künste, Berlin, Walter Benjamin Archiv, Manuskript WBA_264_02: 160
- HPI Academy GmbH: 130; Vorlage für 131
- Karlsruher Institut für Technologie & Wissenschaft im Dialog / Markus Färber, CC-BY 4.0: 110
- L.I.S.A. – Gerade-Henkel-Stiftung: 51 oben
- MFG Baden-Württemberg / Moritz Jäger: 142; 143
- MFG Baden-Württemberg / Weber: 27; 140
- MFG Baden-Württemberg / Newrly & Kramer: 26 (links und rechts); 144 (oben und unten); 145
- Museum für Naturkunde Berlin / Foto: Götz Hwa Ja: 114
- Museum of Art & History and OF/BY/FOR ALL: 116; 118; Vorlage für 119; 120 und 121
- Pädagogische Hochschule Karlsruhe / Thelen: 86
- SUGAR Network: 93 (unten, Logos hinzugefügt)
- Jan Beránek – commons.wikimedia.org: 92
- Sabine Jank: 150
- Heike Kramer: 26 (links und rechts)
- Elke Kollar: 108 (oben)
- Annette Leiderer: 63
- Kevin Lesar: 94 (unten)
- Elsa Müller: 132
- Anja Piontek: 102; 103
- Nina Rieger: 71
- André Rumann und Dörte Keunemann für die Hamburger Firma corpus delicti / Foto Peter Gaul: 98
- Philipp Schrögel: 115
- Christian Stein: 83
- Caroline Verweij: 48
- Tim Weiland: 65
- Privat: 7–9 (Brown, Kramer, Newrly, Piontek, Pfeiffenberger, Schmidt, Schrögel, Spieker, Thiel)

Badisches Landesmuseum

Schlossbezirk 10, 76131 Karlsruhe
www.landesmuseum.de

Öffnungszeiten Schloss Karlsruhe

Hinweise zu den aktuellen Öffnungszeiten
auf www.landesmuseum.de/service

Information

Montag bis Freitag
T +49 (0) 721 926-6514
info@landesmuseum.de

Impressum

Badisches Landesmuseum
Auflage: 300

Herausgeber: Badisches Landesmuseum
Prof. Dr. Eckart Köhne, Direktor
Susanne Schulenburg, Kaufmännische Direktorin
Konzeption, Text- und Bildredaktion: Johannes Bernhardt
Redaktionelle Mitarbeit:
Julia Linke, Christiane Lindner, Marvin Gedigk, Silke Hockmann
Gestaltung: Danica Schlosser
Badisches Landesmuseum, Karlsruhe 2022
Die Publikation steht unter der Lizenz CC-BY-SA 4.0

museum x

Karl-Friedrich-Str. 6, 76133 Karlsruhe
www.landesmuseum.de/museumx

Öffnungszeiten *museum x*

Hinweise zu den aktuellen Öffnungszeiten
auf www.landesmuseum.de/service

Information

Montag bis Freitag
T +49 (0) 721 926-6514
info@landesmuseum.de



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST

**Badisches
Landes**

museum x

Museum

