



# MUSEUMSKUNDE

FACHZEITSCHRIFT FÜR DIE MUSEUMSWELT

Die Fachzeitschrift *Museumskunde* bietet vertiefende, vielseitige Positionen zu aktuellen museumsspezifischen Themen. Die Zeitschrift wurde 1905 als Ausdruck der Zusammengehörigkeit von Museumsfachleuten gegründet und setzt sich seitdem mit relevanten Themen für das Museumswesen auseinander. Die *Museumskunde* wird seit 1917 vom Deutschen Museumsbund herausgegeben.

[www.museumsbund.de](http://www.museumsbund.de)

ISSN 0027- 4178

MUSEUMSKUNDE Band 87 2/2022 ATTRAKTIVERE MUSEEN

# MUSEUMSKUNDE

2/2022

FACHZEITSCHRIFT FÜR DIE MUSEUMSWELT

## Attraktivere Museen





# Museen können noch attraktiver werden

Museen ermöglichen sinnvolle Unterhaltung, Bildungserlebnisse und vielfältige Diskussionen. Sie gelten als vertrauenswürdig und verhandeln gesellschaftlich wichtige Themen. Sie öffnen ihre Sammlungen und ihre Häuser — analog und virtuell — und gehen damit auf ihr Publikum zu. Während der COVID-19-Krise haben sie beispielhaft ihre Besucher\*innen-Orientierung gestärkt. Ja, Museen sind attraktiv, sie können dennoch attraktiver werden. Um uns erfolgreich mit der Attraktivität der Museen auseinanderzusetzen, brauchen wir eine selbstkritische Haltung. 2020 verzeichneten sie in Deutschland im Durchschnitt 60 Prozent weniger Eintritte als vor der COVID-19-Pandemie. Nach zwei Pandemie-Jahren müssen Museen ihre Attraktivität wiederbeleben und weiterentwickeln.

Wer sich mit dem Thema *Attraktivität der Museen* beschäftigt, merkt schnell, dass dies ein tiefgreifendes Thema ist, das nicht nur mit Besuchs- und Nutzer\*innen-Zahlen zu tun hat. Es rührt an das Selbstverständnis der Institution und ist mit allen Handlungsfeldern im Museum verwoben. Einige davon — wie etwa Publikumsforschung, Servicequalität, Arbeitgeberattraktivität, Standortfaktor und auch Vermarktung des Museumssektors — werden in der vorliegenden Publikation näher betrachtet.

Mit den Autor\*innen fragen wir uns: Wie attraktiv sind unsere Museen? Was kennzeichnet ein attraktives

Museum? Wie gelingt es, neue Besucher\*innen-Gruppen zu erforschen und anzusprechen? Wie können Museen systematisch und zukunftsfähig vermarktet werden? Was macht Museen als Standortfaktor für Städte und Regionen attraktiv? Wie können Museen als Arbeitgeber attraktiver für bestehenden Mitarbeitende und Nachwuchskräfte werden? Und wie gelingt es Museen in Zukunft attraktiver zu werden und gleichzeitig ihre Identität zu bewahren?

Der Deutsche Museumsbund trägt dazu bei, dass die Gesellschaft Museen als relevante und attraktive Institutionen wahrnimmt und ihre Angebote in vollem Umfang nutzt. In den letzten Jahren hat der Verband durch verschiedene Maßnahmen Museen motiviert, sich noch besucher\*innen-orientierter aufzustellen. In Zukunft werden wir noch stärker daran arbeiten, denn vor dem Hintergrund von neuen Krisen sollen Museen neue Wege finden, um näher an die Lebenswirklichkeit der Bevölkerung zu rücken.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

**Prof. Dr. Wiebke Ahrndt**  
Präsidentin des Deutschen Museumsbunds

## ATTRAKTIVERE MUSEEN

---

### *Publikumsforschung als Grundlage*

- 6 Vera Allmanritter  
(Nicht-)Besucher\*innen-  
Forschung
- 12 Sofia Widmann, Olga Tykhonova  
Datensammlung  
und Personalisierung
- 16 Nicolas Dittgen  
Das Kultur-Evaluations-  
Tool *k:evatool*

### *Service im Museum*

- 20 Anja Dauschek  
Open! Neue offene Bereiche  
in Hamburger Museen

### *Imagekampagnen für Museen*

- 24 Vivienne Wilsdorf  
Museumsbesuche: Bei  
Jugendlichen äußerst selten
- 28 Julia Meyer-Brehm, Alexandra Koronkai-Kiss,  
Nils Martin Müller  
Das attraktivere Museum
- 32 Ana María Ríos García, Markus Jäger  
Das Museum gehört dir!
- 38 Stefan Beuter  
Echt jetzt!?! Ins Museum?

***Museen als Standortfaktor***

42 Heidi Pinkepank, Lars Scharnhorst  
Museen als weicher  
Standortfaktor

46 Matthias Hamann  
museen.koeln —  
Stadt, Land, Welt

64 English Summaries

68 Impressum

***Museen  
als attraktive Arbeitgeber***

54 Matthias Bensch  
Museum und/oder Familie?

58 Jacqueline Strauss  
Von Eichhörnchen,  
Elefanten und Einhörnern

# Krisenfeste Museen

## KRIEGE UND NATURKATASTROPHEN

Die Fachzeitschrift *Museumskunde* bietet vertiefende, vielseitige Positionen zu aktuellen museumsspezifischen Themen. Die Zeitschrift wurde 1905 als Ausdruck der Zusammengehörigkeit von Museumsfachleuten gegründet und setzt sich seitdem mit relevanten Themen für das Museumswesen auseinander. Die *Museumskunde* wird seit 1917 vom Deutschen Museumsbund herausgegeben und erscheint zweimal im Jahr.

Die Doppelausgabe der *Museumskunde* 1&2/2023 wird in ihrem ersten Teil dem Thema *Krisenfeste Museen* mit den Schwerpunkten *Kriege* und *Naturkatastrophen* gewidmet sein. Der Deutsche Museumsbund ruft dazu auf, Vorschläge für Beiträge zu folgenden Themenkreisen einzureichen:

### **1. Museen und Krisen**

Welche Krisen betreffen Museen besonders? Welche Krisen haben die Museen bereits erlebt, in welchen stecken sie jetzt, welche kommen noch auf die Museen zu? Was brauchen die Museen unbedingt, um Krisen zu bewältigen? Sind Museen grundsätzlich resilient?

### **2. Schwerpunkt Kriege**

Wie werden Kriege in Museen ausgestellt? Welche Rollen spielen Museen im Kriegsfall? Was haben die Museen aus den vorigen Kriegen gelernt? Welche präventiven Maßnahmen werden ergriffen? Was machen die Museen in Bezug auf aktuelle Konflikte? Wie können Museen dazu beitragen, dass Konflikte aufgearbeitet werden?

### **3. Schwerpunkt Naturkatastrophen**

Wie wird Katastrophenprävention in den Museen betrieben? Sind die Museums-sammlungen baulich-technisch genügend vor Naturkatastrophen geschützt? Wie passen sich die Museen an die Klimaveränderung an? Was haben die Museen in den letzten Flutkatastrophen erlebt? Was haben sie daraus gelernt?

## Möchten Sie einen Beitrag zu diesen Themen leisten? Dann freuen wir uns über Ihren Vorschlag. Bitte beachten sie folgende Punkte:

Mögliche Art des Beitrags:

→ Theoretische Reflexion → Empirische Studie → Gespräch → Praxisbericht → Bildstrecke

Beitragsform (zur Auswahl):

- **Fließtext:** Sie schreiben einen Text von 8.000 bis 15.000 Zeichen und liefern mindestens fünf bis maximal zehn Bilder dazu.
- **Interview:** Sie besprechen die Fragen mit der Redaktion und liefern einen Text mit circa 6.000 bis 12.000 Zeichen sowie mindestens fünf bis maximal zehn Bildern.
- **Dialog:** Sie laden eine Kollegin oder einen Kollegen zum (Streit-)Gespräch ein und liefern das Ergebnis mit circa 6.000 bis 12.000 Zeichen und mindestens fünf bis maximal zehn Bildern.
- **Bildstrecke:** Sie liefern mindestens fünf bis maximal zehn Bilder in einer Größe, die Doppelseiten-Druck ermöglicht mit Texten, pro Abbildung 1.000 bis 4.000 Zeichen, Einführung maximal 4.000 Zeichen.

Die angegebenen Zeichenzahlen verstehen sich inklusive Leerzeichen aber ohne Fußnoten.

Ihre Einreichung:

Bitte reichen Sie per E-Mail an [museumskunde@museumsbund.de](mailto:museumskunde@museumsbund.de) eine Nachricht oder ein Dokument mit folgenden drei Teilen ein:

1. Eine kurze Beschreibung des Beitragsthemas (maximal 900 Zeichen inklusive Leerzeichen).
2. Eine kurze Information zur Person /zu den Personen (maximal 300 Zeichen inklusive Leerzeichen).
3. Hinweise zu den Bildern, die Sie mit Ihrem Text liefern werden, um Ihren Artikel zu illustrieren (maximal 300 Zeichen inklusive Leerzeichen).

Termine und Ablauf:

- Reichen Sie bitte Ihren Vorschlag bis zum 6. Februar 2023 per E-Mail an [museumskunde@museumsbund.de](mailto:museumskunde@museumsbund.de) ein.
- Die Beiträge werden aufgrund ihrer Wissenschaftlichkeit, Originalität und Relevanz für unserer Leserschaft ausgewählt.
- Die Auswahl der Beiträge wird vom Redaktionsbeirat vorgenommen.
- Eine Rückmeldung über die Annahme Ihres Beitrags erhalten Sie bis zum 27. Februar 2023.
- Nach Annahmen Ihres Vorschlags erwarten wir ihren finalen Beitrag bis spätestens 31. März 2023.
- Das Doppelheft der *Museumskunde* 1&2/2023 (Teil 1 Beiträge des CfP, Teil 2 Beiträge der Jahrestagung) wird am 2. Oktober 2023 veröffentlicht.

Was ist noch gut zu wissen?

- Zu jedem Themenkreis werden circa drei Beiträge für diese Ausgabe ausgewählt.
- Dabei werden (selbst-)kritische und herausfordernde Beiträge besonders gewünscht.
- Die Beitragsvorschläge beinhalten drei Teile (Beitragsthema, Autor\*in, Illustration) und sind insgesamt nicht länger als eine halbe Seite beziehungsweise eine gängige Mailnachricht (maximal 1.500 Zeichen inklusive Leerzeichen).
- Weitere Anhänge oder längere Texte können ggf. nicht berücksichtigt werden.

Bei Fragen zum Call for Papers und zur *Museumskunde*  
schreiben Sie bitte eine E-Mail an [museumskunde@museumsbund.de](mailto:museumskunde@museumsbund.de)

Wir freuen uns über Ihre Teilnahme!

# (Nicht-) Besucher\*innen- Forschung

MIT LEBENSSTILEN KULTURELLE TEILHABE  
DEUTLICH BESSER VERSTEHEN ALS ÜBER SOZIODEMOGRAFIE

Von VERA ALLMANRITTER



ABB. 1 — Es gibt einen Weg, Besuche oder Nicht-Besuche besser zu erklären als nur über Soziodemografie. © Stiftung Freizeit.

**Möglichst viele und verschiedene Bevölkerungsgruppen für ihre Angebote zu begeistern, ist ein zentrales Ziel für viele Museen und Gedenkstätten. Um dieses zu erreichen, sind jedoch vertiefte Kenntnisse über ihre (potenziellen) Besucher\*innen elementar. Sie liefern wichtige Hinweise für die Entwicklung neuer Angebote, Vermittlungs- und Marketingstrategien und helfen aufzuzeigen, inwieweit diese den gewünschten Erfolg erzielen. So erproben nicht wenige Häuser bereits seit Jahren Besucher\*innen-Forschung und auch die Erforschung von Nichtbesucher\*innen findet mehr und mehr Verbreitung.<sup>1</sup>**

Um Besuche oder Nicht-Besuche zu erklären oder Zielgruppen zu bestimmen, wird oftmals auf soziodemografische Erklärungsfaktoren wie formale Bildung, Alter, teils auch auf Geschlecht und Einkommen zurückgegriffen. Entsprechende Daten sind vergleichsweise einfach zu erheben und lassen sich zudem gut mit der Zusammensetzung der Bevölkerung im Umfeld der Einrichtung vergleichen.<sup>2</sup> Allerdings verweisen Soziologen seit den 1980er-Jahren bereits auf deren begrenzte Erklärungskraft für soziales Verhalten und empfehlen als ergänzenden Ansatz die Betrachtung von verschiedenen Lebensstilen. Lebensstile beschreiben den Geschmack, Vorlieben sowie typische Einstellungen und Verhaltensweisen von Personen oder Personengruppen. Hierzu gehört unter anderem auch, welche Produkte jemand kauft, wie die Freizeit gestaltet wird, aber auch, ob und wenn ja, welche Kultur- und Freizeitangebote besucht werden. Soziodemografische Faktoren sind im Vergleich dazu keineswegs unerheblich, denn sie beschreiben die Ressourcen einer Person oder Personengruppe — also beispielsweise das Einkommenslevel oder den Bildungsstand. Was aber mit ebenjenen Ressourcen gemacht wird, lässt sich über den Lebensstil erklären.<sup>3</sup> Dieser Denkansatz ist im Museums- und Gedenkstättenbereich nicht neu. Marilyn Hood beispielsweise — in Deutschland auch Volker Kirchberg — plädieren für ihn seit inzwischen fast 30 Jahren. Breite Anwendung findet er bislang jedoch offensichtlich nicht.<sup>4</sup> In der groß angelegten, repräsentativen Bevölkerungsbefragung zum Status quo der kulturellen Teilhabe in

Berlin 2019<sup>5</sup> und 2021 fand die Lebensführungstypologie des Soziologen Gunnar Otte Anwendung, die neun Lebensstile in der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland differenziert. Bei einer räumlichen Darstellung der Typologie als Neun-Felder-Grafik werden sie in zwei Hauptdimensionen eingebettet: *Ausstattungs-niveau* und *Modernitätsgrad* (SIEHE ABB. 2). Der Lebensstil einer Person wird hierbei über die Zustimmung beziehungsweise Ablehnung zu zwölf Aussagesätzen bestimmt, wie etwa „Ich informiere mich umfassend über Politik und Zeitgeschehen“ oder „Selbstverwirklichung ist mir in meinem Leben sehr wichtig“. In die Zuordnung

		← MODERNITÄTSGRAD →		
		Traditional/ biografische Schließung	Teilmodern/ biografische Konsolidierung	Modern/ biografische Offenheit
← AUSSTATTUNGSNIVEAU →	Gehoben	Konservativ gehobene	Liberal Gehobene	Innovativ Gehobene
	Mittel	Konventionalisten	Mittelständische	Hedonisten
	Niedrig	Bodenständig Traditionelle	Heimzentrierte	Unterhaltung- suchende

ABB. 2 — Lebensstil-Typologie nach Soziologe Gunnar Otte.

## Attraktivere Museen

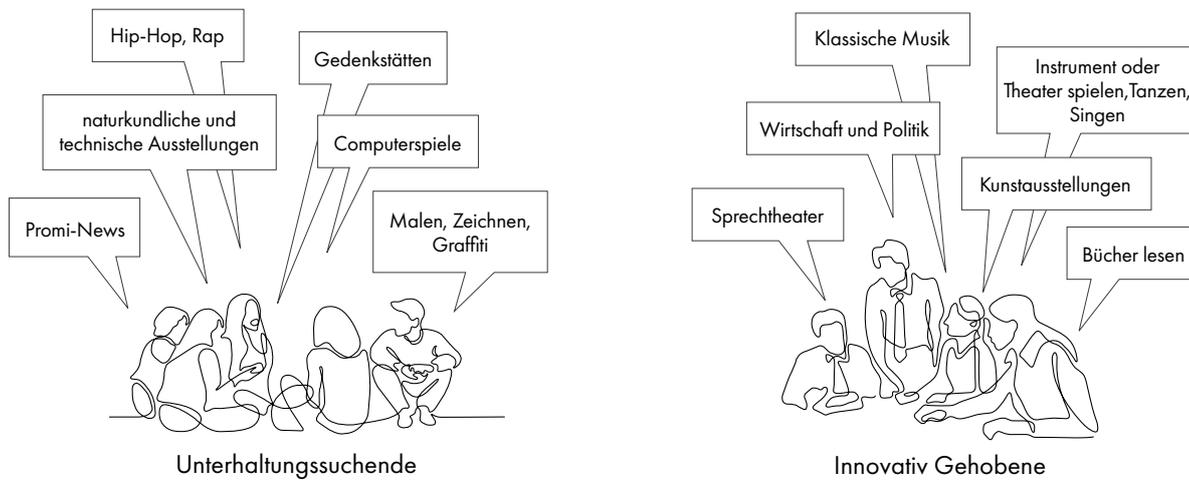


ABB. 3 — *Unterhaltungssuchende* und *Innovativ Gehobene* nebeneinandergestellt.

zu Lebensstilen fließen keine soziodemografischen Merkmale ein.<sup>6</sup> Die Studienergebnisse zur Besuchswahrscheinlichkeit von Ausstellungen zeigen auf, wie nützlich der Lebensstilansatz für die Erklärung von kultureller Teilhabe ist. Aus Gründen der Anschaulichkeit werden im folgenden Daten von 2019 verwendet, die noch vor der COVID-19-Pandemie erhoben wurden. Denn hinsichtlich soziodemografischer Einflussfaktoren zeigt sich wenig Überraschendes: Personen mit einem formal hohen Bildungsabschluss besuchen Ausstellungen mit einer besonders hohen Wahrscheinlichkeit. Dies gilt grundsätzlich sowohl für Kunstausstellungen als auch für historische und archäologische Ausstellungen, naturkundliche und technische Ausstellungen sowie Gedenkstätten und Erinnerungsorte. Die höchsten Bildungsabschlüsse weisen die Besucher\*innen von Kunstmuseen auf. Über die Altersstufen hinweg ist der Besucher\*innen-Kreis bei allen Ausstellungsarten jeweils verhältnismäßig konstant. Naturkundliche und technische Ausstellungen sowie Gedenkstätten und Erinnerungsorte sind hierbei für jüngere Altersgruppen attraktiver als die anderen Ausstellungsformen (SIEHE ABB. 3).<sup>7</sup>

### LEBENSSTILE HABEN GRÖßERE ERKLÄRUNGSKRAFT FÜR KULTURELLE TEILHABE ALS SOZIODEMOGRAFIE

Die Studie aus Berlin kommt in einer so genannten Regressionsanalyse zugleich zu dem Schluss, dass die Lebensstile eine größere Erklärungskraft für kulturelle

Teilhabe aufweisen als die Soziodemografie.<sup>8</sup> Die typischen Angehörigen, beispielsweise einer bestimmten Altersgruppe, gibt es nicht, wie im Folgenden an zwei der neun Lebensstile aufgezeigt wird: *Unterhaltungssuchende* im Vergleich zu *Innovativ Gehobene*. Eine Betrachtung dieser Lebensstile — beide mit jüngerem Altersschwerpunkt (< 40 Jahren) — zeigt bereits auf den ersten Blick, dass es sich um zwei sehr unterschiedlich „tickende“ Gruppen handelt (SIEHE ABB. 3). Während sich die *Unterhaltungssuchenden* überdurchschnittlich für Hip-Hop, Computerspiele und Promi-News, kreatives Malen, Zeichnen oder Graffiti interessieren, sind *Innovativ Gehobene* stärker an klassischen Kulturangeboten orientiert, interessieren sich überdurchschnittlich für Wirtschaft, Politik und fürs Bücherlesen.<sup>9</sup>

Auch bezogen auf die Attraktivität einzelner Ausstellungsarten wird deutlich, dass hier bei verschiedenen Lebensstilen im Vergleich weit größere Differenzen auftreten als bei verschiedenen Altersgruppen (SIEHE ABB. 4). Zwar gilt grundsätzlich über alle Ausstellungsarten hinweg: Je höher das Ausstattungsniveau und je moderner der Lebensstil, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, in den letzten 12 Monaten mindestens einmal Besucher\*in gewesen zu sein. Doch eine tiefere Betrachtung zeigt, dass sich insbesondere bei Kunstausstellungen die Besuchswahrscheinlichkeit der Lebensstile sehr stark unterscheidet. Sie weisen unter allen Ausstellungsarten den höchsten Wert an *Innovativ Gehobenen* (77 Prozent) und den niedrigsten

Naturkundliche/Technische Ausstellungen (Ø 54)

		← MODERNITÄTSGRAD →		
		Traditional/ biografische Schließung	Teilmodern/ biografische Kon- solidierung	Modern/ biografische Offenheit
AUSSTATTUNGSNIVEAU	↑ Gehoben	54 Konservativ gehobene	62 Liberal Gehobene	63 Innovativ Gehobene
	Mittel	50 Konventionalisten	51 Mittelständische	58 Hedonisten
	↓ Niedrig	40 Bodenständig Traditionelle	49 Heimzentrierte	55 Unterhaltungs- suchende

Kulturgeschichtliche Ausstellungen (Ø 45)

		← MODERNITÄTSGRAD →		
		Traditional/ biografische Schließung	Teilmodern/ biografische Kon- solidierung	Modern/ biografische Offenheit
AUSSTATTUNGSNIVEAU	↑ Gehoben	50 Konservativ gehobene	55 Liberal Gehobene	60 Innovativ Gehobene
	Mittel	39 Konventionalisten	44 Mittelständische	53 Hedonisten
	↓ Niedrig	27 Bodenständig Traditionelle	36 Heimzentrierte	37 Unterhaltungs- suchende

Kunstaussstellungen (Ø 45)

		← MODERNITÄTSGRAD →		
		Traditional/ biografische Schließung	Teilmodern/ biografische Kon- solidierung	Modern/ biografische Offenheit
AUSSTATTUNGSNIVEAU	↑ Gehoben	50 Konservativ gehobene	63 Liberal Gehobene	77 Innovativ Gehobene
	Mittel	27 Konventionalisten	40 Mittelständische	59 Hedonisten
	↓ Niedrig	12 Bodenständig Traditionelle	22 Heimzentrierte	43 Unterhaltungs- suchende

Gedenkstätten/Erinnerungsorte (Ø 49)

		← MODERNITÄTSGRAD →		
		Traditional/ biografische Schließung	Teilmodern/ biografische Kon- solidierung	Modern/ biografische Offenheit
AUSSTATTUNGSNIVEAU	↑ Gehoben	48 Konservativ gehobene	54 Liberal Gehobene	60 Innovativ Gehobene
	Mittel	43 Konventionalisten	44 Mittelständische	56 Hedonisten
	↓ Niedrig	35 Bodenständig Traditionelle	43 Heimzentrierte	51 Unterhaltungs- suchende



ABB. 4 — Besuchswahrscheinlichkeiten bei unterschiedlichen Ausstellungsangeboten. Quelle: *Kulturelle Teilhabe in Berlin 2019. Soziodemografie und Lebensstile. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung, gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Kultur und Europa* (= Schriftenreihe Kulturosoziologie des IKTF, Nr. 1), Berlin 2020, S. 43, online unter: [https://stiftung-kulturelle-weiterbildung-kulturrberatung.berlin/wp-content/uploads/2021/03/Kulturelle\\_Teilhabe\\_Berlin\\_2019\\_IKTF\\_lang.pdf](https://stiftung-kulturelle-weiterbildung-kulturrberatung.berlin/wp-content/uploads/2021/03/Kulturelle_Teilhabe_Berlin_2019_IKTF_lang.pdf) (letzter Aufruf am 9. November 2022).

Wert an *Bodenständig Traditionellen* (12 Prozent) auf. Auch bei den naturkundlichen und technischen Ausstellungen lassen sich deutliche Unterschiede nach Lebensstilen feststellen, diese sind jedoch schwächer als bei den anderen hier betrachteten Ausstellungsarten. Kulturgeschichtliche Ausstellungen ähneln den Gedenkstätten/Erinnerungsorten in Bezug auf eine Besuchswahrscheinlichkeit durch mittlere und gehobene Lebensstile sehr stark. Gleichzeitig erreichen Gedenkstätten deutlich mehr Personen aus Lebensstilen mit niedrigerem Ausstattungsniveau als andere Ausstellungsarten. Es sind hier insbesondere die *Unterhaltungssuchenden*, die eine Besuchswahrscheinlichkeit von 51 Prozent aufweisen.<sup>10</sup>

Die Berliner Studie enthält zu allen neun Lebensstilen vertiefende Informationen — unter anderem hinsichtlich der von ihnen bevorzugt besuchten Kultur- und Freizeitangebote, ihren Einstellungen zu klassischen Kulturangeboten, zu Hinderungsgründen beziehungsweise Besuchsanreizen, Kulturbesuchsmotiven, künstlerisch-kreativen Freizeitaktivitäten, zum weiteren allgemeinen Freizeitverhalten, zum Interesse an aktuellen Themen in den Medien, Musik-, Fernseh- und Filmpräferenzen sowie zur Internetnutzung. Diese in Lebensstil-Steckbriefen aufgearbeiteten Informationen machen kulturelle Teilhabe auf plakativere Art und Weise sicht- und greifbar als Soziodemografie es vermag. Diese Steckbriefe eignen sich darüber hinaus hervorragend, um bei der Zielgruppenarbeit für die konkrete Gestaltung von Ausstellungs- und Vermittlungsangeboten von Museen und Gedenkstätten verwendet zu werden.<sup>11</sup> Wie dies in der praktischen Arbeit mittels Bilden von „Personas“ aussehen kann, wird im Abschlussbericht des Pilotprojekts *Kulturelle Teilhabe im ländlichen Raum* der Konferenz Nationaler Kultureinrichtungen (KNK) ausführlich erläutert.<sup>12</sup> Weitere Informationen zu den *Kulturelle-Teilhabe-in-Berlin*-Studien wie auch ausführliche Steckbriefe zu den einzelnen Lebensstilen finden sich auf der Internetseite des Instituts für Kulturelle Teilhabeforschung (IKTf).<sup>13</sup>

Dr. Vera Allmanritter  
Leitung  
Institut für Kulturelle Teilhabeforschung | IKTf  
in der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung  
Spandauer Damm 19, 14059 Berlin  
v.allmanritter@iktf.berlin  
www.iktf.berlin

- 1 Vgl. **Deutscher Museumsbund** (Hrsg), *Leitfaden Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis*, online unter: [www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2019/03/handreichung-web-190325.pdf](http://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2019/03/handreichung-web-190325.pdf) (letzter Aufruf am 16. September 2022).
- 2 Vgl. Armin **Klein**, *Kulturmarketing*, München 2011.
- 3 Für eine Überblicksdarstellung hierzu siehe beispielsweise: Gunnar **Otte**, *Sozialstrukturanalysen mit Lebensstilen. Eine Studie zur theoretischen und methodischen Neuorientierung der Lebensstilforschung*, Wiesbaden 2008.
- 4 Vgl. bspw. (bereits 1996 erschienen): Volker **Kirchberg**, „Museum visitors and non-visitors in Germany: A representative survey“, in: *Poetics*, 24, S. 239–258; Marilyn G. **Hood**, „Staying away: Why people choose not to visit museums“, in: *Museums News*, 61(4), 1983, S. 5. Auch in der Kulturmarketingliteratur wird seit Jahrzehnten dieser Ansatz empfohlen, siehe hierzu bspw.: Philip **Kotler** und Joanne **Scheff**, *Standing Room only. Strategies for Marketing the Performing Arts*, Boston, Mass. 1997, S. 93 ff. Armin **Klein**, *Der exzellente Kulturbetrieb*, Wiesbaden 2011.
- 5 Vgl. Vera **Allmanritter**, Thomas **Renz**, Oliver **Tewes-Schünzel** und Sebastian **Juhnke**, *Kulturelle Teilhabe in Berlin 2019. Soziodemografie und Lebensstile. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung, gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Kultur und Europa* (= Schriftenreihe Kultursoziologie des IKTf, Nr. 1), Berlin 2020, online unter: [www.iktf.berlin/wp-content/uploads/2022/07/IKTf\\_Kulturelle\\_Teilhabe\\_Berlin\\_2019.pdf](http://www.iktf.berlin/wp-content/uploads/2022/07/IKTf_Kulturelle_Teilhabe_Berlin_2019.pdf) (letzter Aufruf am 16. September 2022). Im vorliegenden Beitrag flossen zum Teil textlich überarbeitete und erweiterte Abschnitte aus dieser Publikation ein.
- 6 Vgl. Gunnar **Otte**, *Weiterentwicklung der Lebensführungstypologie*, Version 2019, online unter: [sozialstruktur.soziologie.uni-mainz.de/files/2019/12/Otte2019-Weiterentwicklung-der-Lebensführungstypologie-Version-2019.pdf](http://sozialstruktur.soziologie.uni-mainz.de/files/2019/12/Otte2019-Weiterentwicklung-der-Lebensführungstypologie-Version-2019.pdf) (letzter Aufruf am 16. September 2022).
- 7 Die Berechnungen wurden eigens für diesen Beitrag vorgenommen.
- 8 Vgl. **Allmanritter** et al. (wie Endnote 5), S. 31 ff.
- 9 Vgl. ebenda, S. 76 ff.
- 10 Vgl. ebenda, S. 42 ff.
- 11 Vgl. ebenda, S. 76 ff.
- 12 Vgl. Vera **Allmanritter**, *Lebensstile, Besuchermotivationen und eine erfolgreiche kollektive Besucheransprache von Kultureinrichtungen. Ergebnisse des Audience Development Pilotprojektes zum Thema „Kulturelle Teilhabe im ländlichen Raum“ der Konferenz Nationaler Kultureinrichtungen (KNK)*, Berlin 2019, online unter: [www.allmanritter.de/files/vera-allmanritter/content/downloads/lfg/190829\\_Abschlussbericht-AD-KNK-2017-2018.pdf](http://www.allmanritter.de/files/vera-allmanritter/content/downloads/lfg/190829_Abschlussbericht-AD-KNK-2017-2018.pdf) (letzter Aufruf am 16. September 2022).
- 13 Siehe **IKTf** (Hrsg), *Bevölkerungsbefragung: Kulturelle Teilhabe in Berlin*, online unter: [www.iktf.berlin/forschungs-projekte/kulturelle-teilhabe-in-berlin](http://www.iktf.berlin/forschungs-projekte/kulturelle-teilhabe-in-berlin) (letzter Aufruf am 16. September 2022).

# Besucher\*innenforschung

## Effektiv, einfach und effizient durch digitale Produkte

Besucher:innenforschung umfasst ein weites Handlungsfeld (s. Abb.). Das reicht von einfachen Datensammlungen über Ausstellungsevaluationen bis hin zu komplexen regionalwirtschaftlichen Analysen. Der Nutzen ist vielfältig und umfasst die hausinterne Qualitätsentwicklung, die Unterstützung Ihres Marketings, bis zur Versorgung von mittelgebenden Stellen mit aussagekräftigen Informationen.

Wir von **KON-TIKI - Büro für Bildungs- und Erlebnisplanung** sind dabei spezialisiert auf die Erhebung grundlegender Daten sowie die Analyse von individuellen Ausstellungswirkungen. Unsere neue **Plattform zur Besucher:innenforschung** finden Sie unter [www.visitorsperspective.eu](http://www.visitorsperspective.eu) (s. QR-Code). Dort bieten wir Ihnen verschiedene Möglichkeiten digitalisierter Methoden der Datenerhebung.

Von der Beratung über Konzeptionen und Programmierungen bis hin zur Durchführung und Berichterstellung sind wir für Sie da.

### Kostengünstiges Einstiegspaket

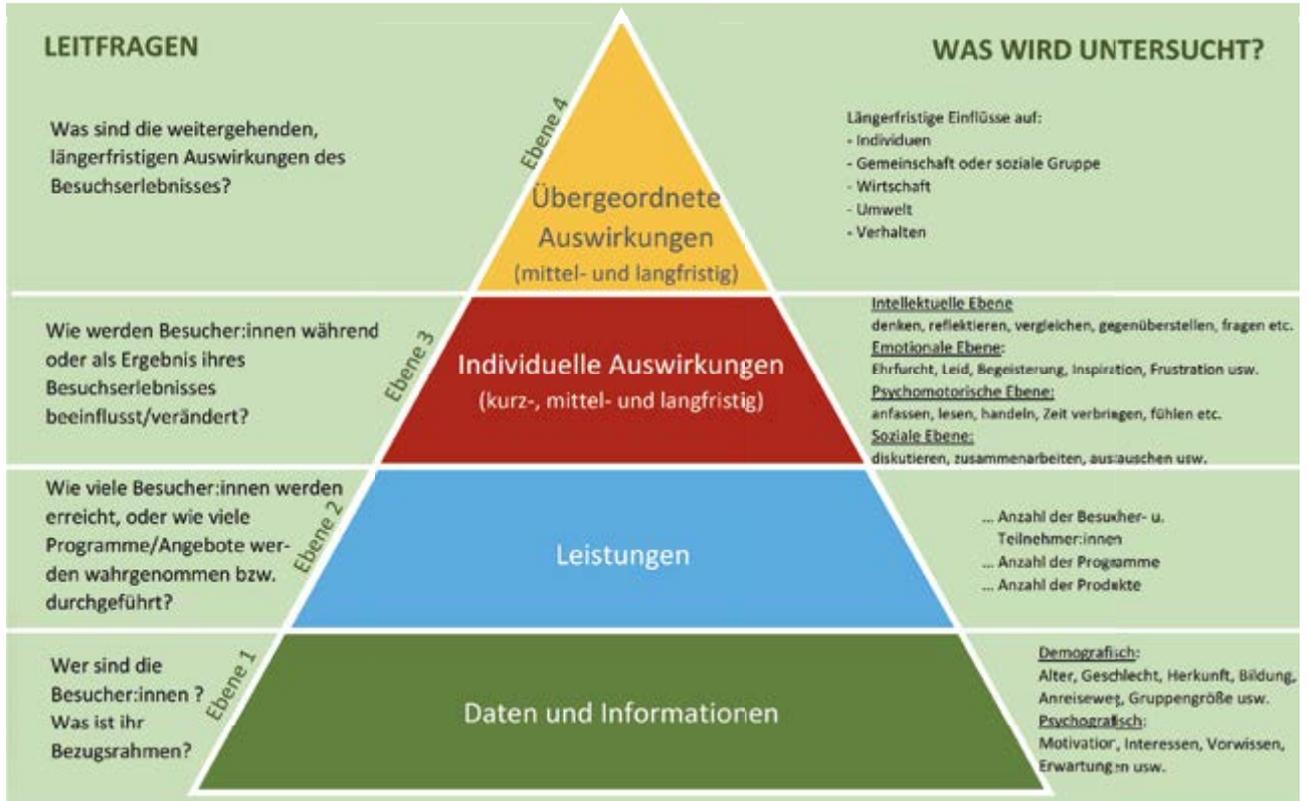
Unser preislich reduziertes Einstiegspaket umfasst unter anderem einen Online-Workshop für Einsteiger\*innen, eine rabattierte Lizenz für Online-Befragungen und eine kostenfreie Nutzung unseres international innovativen Beobachtungsinstruments. Anmeldeschluss für das Paket ist der 31.03.2023, die Paket-Module können bis spätestens 31.10.2023 genutzt werden.



Scannen Sie hier  
Ihr Einstiegspaket  
in die digitale  
Besucher:innenforschung



c/o KON-TIKI  
[www.kon-tiki.eu](http://www.kon-tiki.eu)  
[info@kon-tiki.eu](mailto:info@kon-tiki.eu)  
04135 317 99 48



Indikatoren-Hierarchie der Besucher:innenforschung (aus: Wells, M./Butler, M./et al., 2013, Interpretive Planning for Museums, p. 55. Frei übersetzt von Dr. Lars Wohlers, [www.visitorsperspective.eu](http://www.visitorsperspective.eu))

# Datensammlung und Personalisierung

ERSTE ERKENNTNISSE DER PROJEKTE *FUTURE MUSEUM* UND *DOORS*

Von OLGA TYKHONOVA und SOFIA WIDMANN



ABB. 1 — Besucher\*innen-Welt Landesmuseum Zürich. © Deniz Saylan, *Future Museum*, Landesmuseum Zürich.

**Museen und Science Center konkurrieren um die Zeit ihrer Besucher\*innen. Das Angebot an kulturellen Freizeitaktivitäten ist groß und oft hat ein Museumsbesuch keine Priorität — es sei denn, er bietet den Besuchenden ein unvergessliches Erlebnis mit einer emotionalen Komponente. Technologische Entwicklungen haben einen erheblichen Einfluss darauf, was Besucher\*innen in Museen sehen wollen und was sie im Museumsraum überraschen oder enttäuschen kann. Des Weiteren steht auch fest, dass die Tourismusbranche, das Gastgewerbe, private und öffentliche Unternehmen die Erwartungen der Museumsbesucher\*innen prägen. Dieser Artikel präsentiert die Erkenntnisse aus drei Jahren Forschung, die *Museum Booster* im Rahmen der Projekte *Future Museum* und *Doors*<sup>1</sup> durchgeführt hat.**

Das Forschungsprojekt *Future Museum* wurde im Jahr 2019 initiiert und umfasst zurzeit 35 Institutionen aus insgesamt 13 Ländern. Das Projekt hat sich als Ziel gesetzt, das Potenzial digitaler Technologien und möglicher Innovationen im Kultursektor zu erkunden. Eine der Erkenntnisse war, dass Besuchende vor allem ein „nahtloses Erlebnis“ erwarten. Ihr Verhalten und ihre Präferenzen werden maßgeblich von anderen Branchen geprägt, wie zum Beispiel von Gastronomie, Transport, Tourismus, Unterhaltung und Einzelhandel.

Wie können Museen und andere Kultureinrichtungen solch ein „nahtloses Besuchserlebnis“ gestalten? Um das herauszufinden, ist es wichtig, das bestehende und potenzielle Publikum zu analysieren und eine hybride *Visitor Journey* („Besuchendenreise“) mit verschiedenen Berührungspunkten zu schaffen. Dafür benötigt eine Kultureinrichtung eine digitale Kultur sowie hybride Management-Strukturen.

#### DIE ROLLE EINER VISITOR JOURNEY

Erfolgreiche Projekte im Kulturbereich, sei es eine Ausstellung oder ein Konzert, beginnen damit, Daten über das potenzielle Publikum zu sammeln und diese zu analysieren. Dazu dienen Informationen aus verschiedenen

Quellen, angefangen von Trendanalysen und branchenspezifischen Statistiken, bis hin zu Ticketverkaufsdaten, Website-Verkehr, CRM oder Social Media.

Natürlich ist es wichtig, diese Daten auch *richtig* zu interpretieren, damit man die nötigen Erkenntnisse erhält — beispielsweise, wie Besuchende Kultureinrichtungen wahrnehmen und wie sie sich aufgrund dessen verhalten. Kenntnisse über das potenzielle Publikum ermöglichen es Kultureinrichtungen, die richtige Botschaft für bestimmte Zielgruppen zu finden. Der Hauptfaktor für den Erfolg — das heißt für ein wachsendes, treues und zufriedenes Publikum — ist das Wissen, wie man auf die Bedürfnisse der Besuchenden reagiert. Daher ist es von grundlegender Bedeutung, die Botschaft in jeden Schritt der digitalen Marketing-Kommunikation sowie vor Ort an den relevanten Punkten der Besucher\*innen-Reise zu integrieren. Dadurch kann das Publikum auf der emotionalen Ebene erreicht werden.

Im Rahmen des Forschungsprojekts *Future Museum* wurde gemeinsam mit den Projektpartnern das Modell einer *Visitor Journey* im Museum erarbeitet. Dieses besteht aus vier Hauptphasen: *vor der Ankunft*, *Ankunft*, *Besuch* und *nach dem Besuch*. Jeder Schritt der *Visitor Journey* ist in Handlungen unterteilt, die Besuchende po-



ABB. 3 — *Future Museum* Treffen  
in Wien Juni 2022. © Mumok 130 Future  
Museum.



der Identität der Einrichtung wird. Es gilt transformative Prozesse anzustoßen, welche sowohl die Bedürfnisse der Menschen wie auch technologische Innovationen einbeziehen. Digitale Technologien sind aber kein Zaubermittel. Neue Arbeitsweisen erfordern kulturelle und strukturelle Veränderungen innerhalb einer Einrichtung wie auch die Entwicklung neuer Arten von Beziehungen, die den Informationsfluss und einen schrittweisen qualitativen Wandel ermöglichen. Diesem Zweck dient das *Doors*-Projekt, welches kleinen und mittelgroßen Institutionen die Chance geben will, solchen Transformationsschüben eine Wirklichkeit zu geben. Ziel der ersten Stufe des Inkubationsprogramms ist es, die Rahmenbedingungen zu definieren, in denen digitale Strategien konzipiert und in bestehende Kontexte eingebettet werden können. Vierzig Museen wurden eingeladen im Rahmen dieses Projekts an ihren Transformationsvorschlägen, verstärkt durch Zugang zu Fachwissen und Ressourcen, zu arbeiten und diese zu verfeinern. Vorausgesetzt war, dass das jeweilige Pilotprojekt an einen der vier zentralen Innovationsbereiche gekoppelt wurde, sei es Zielgruppenanalyse und Publikumseinbindung in hybriden und digitalen Umgebungen, neue Vertriebs- und Umsatzmodelle, Strategien für die Integration digitaler Infrastrukturen oder ein experimentelles

IKT-Programm. Im November 2022 hat die zweite Phase des *Doors*-Projekts begonnen, bei der zwanzig dieser Institutionen gemeinsam mit Technologie- und Kreativunternehmenspartnern an der Umsetzung ihrer digitalen Pilotprojekte arbeiten werden.

Sofia Widmann

Initiatorin des Forschungsprojekts *Future Museum*

Geschäftsführende Gesellschafterin

*Museum Booster*

[sofia.widmann@museumbooster.com](mailto:sofia.widmann@museumbooster.com)

Olga Tykhonova

Leiterin Strategische Entwicklung bei *Museum Booster*

Forschungskuratorin des Forschungsprojekts *Future Museum*

[olga.tykhonova@museumbooster.com](mailto:olga.tykhonova@museumbooster.com)

*Museum Booster* GmbH

Liechtensteinstraße 25/DG, 1090 Wien, Österreich

---

#### Anmerkung

- 1 Dieses Projekt wurde aus dem Forschungs- und Innovationsprogramm *Horizon 2020* der Europäischen Union im Rahmen der Finanzhilfvereinbarung Nr. 101036071 gefördert.

# Das Kultur- Evaluations-Tool

WEITERENTWICKLUNG DIGITALER ANGEBOTE  
DURCH ANGEPASSTE PUBLIKUMSFORSCHUNG

Von NICOLAS DITTGEN

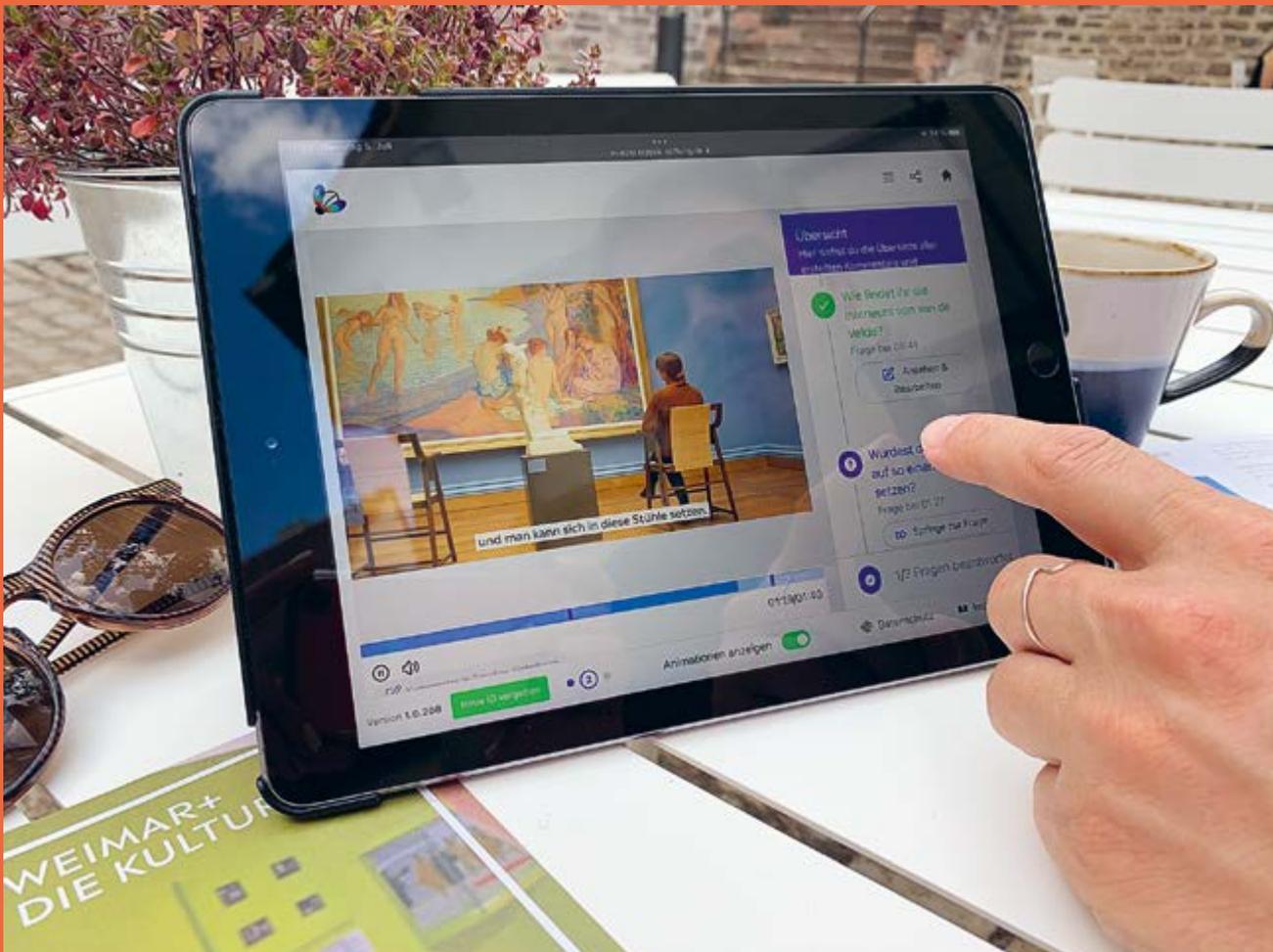


ABB. 1 — Das Kultur-Evaluations-Tool *k:evatool* in der Anwendung bei der Klassik Stiftung Weimar. © Klassik Stiftung Weimar.

Um mehr über das digitale Publikum zu erfahren, hat die Klassik Stiftung Weimar im Rahmen des *museum4punkt0*-Verbunds ein Evaluierungstool für digitale Kulturangebote entwickelt. Das *k:evatool* ermöglicht Umfragen abwechslungsreicher und kurzweiliger zu gestalten. Umfragen können an die verschiedenen Vermittlungsformate angepasst und in bestehende Anwendungen integriert werden. Evaluierungsprozesse sollen in der Entwicklung mitgedacht werden und die Fragestellung sich daran orientieren, welche Informationen relevant sind, um digitale Angebote weiterzuentwickeln.

#### AUSGANGSLAGE

Mit der Corona-Pandemie wurden — wie in vielen Kulturinstitutionen — in der Klassik Stiftung Weimar ad hoc neue Formate entwickelt oder bestehende Vermittlungsangebote in den digitalen Raum überführt. Im Folgenden möchte ich hierfür zwei Beispiele der Klassik Stiftung Weimar anführen.

Das beliebte Format der offenen Besucher\*innen-Werkstätten musste, wie die Museen selbst, während der Pandemie lange Zeit geschlossen bleiben. Daher entwickelten die Museumspädagog\*innen eine *Digitale Werkstatt*<sup>1</sup> als Online-Format für zu Hause. Neu entstand dabei die Instagram Live-Führung *KultÜRöffner*.<sup>2</sup> Zwei Kolleg\*innen aus der Abteilung *Kulturelle Bildung* gaben dort Einblicke in die geschlossenen Häuser sowie hinter die Kulissen der Stiftung.

Das Format *KultÜRöffner* war erfolgreich und konnte eine Fangemeinde bei den monatlichen Live-Auftritten aufbauen. Auch im Anschluss wurden die auf *YouTube* veröffentlichten Beiträge noch angesehen. Im Vergleich dazu blieb die aufwendig produzierte *Digitale Werkstatt*, mit Blick auf die Aufrufe hinter den Erwartungen zurück. Auf die Aufforderung, am Ende der Videos das selbst gestaltete Produkt zu posten, gab es keinen Rücklauf.

Die unterschiedlichen Rückmeldungen verdeutlichen die Notwendigkeit, mehr über die Interessen und Erwartungen des digitalen Publikums zu erfahren. Um schnell

kleine Evaluierungen mit diesem durchführen zu können, entschied sich die Klassik Stiftung, ein eigenes Tool zu entwickeln. Im Rahmen des Verbunds *museum4punkt0*<sup>3</sup> konnte dieses Vorhaben umgesetzt werden.

#### MUSEUM4PUNKTO

Die Besonderheit des seit 2017 existierenden Verbunds ist der kollegiale und fachliche Austausch mit unterschiedlichen Häusern über regelmäßige Verbundtreffen. Die Zielstellung von *museum4punkt0* ist, dass alle Ergebnisse und Produkte, die entstehen, als *open source* veröffentlicht werden. Die Nachnutzung durch andere Museen und Kultureinrichtungen zu fördern ist ein Projektziel. Auch das *k:evatool* ist kostenfrei nachnutzbar — wobei „kostenfrei“ relativ ist, muss doch der Arbeitsaufwand berücksichtigt werden, dessen es bedarf, ein solches Programm aufzusetzen. Mit einer Anpassung an das dortige Nutzungsszenario, wird das *k:evatool* bereits beim Haus der Geschichte in Bonn als Befragungsstation in einem Ausstellungsbereich nachgenutzt.

#### DAS K:EVATOOL<sup>4</sup>

Ziel des *k:evatools* ist es mehr Abwechslung und Kurzweiligkeit zu ermöglichen, als es in den teilweise sehr „wissenschaftlichen“ und komplexen Umfragen der Fall ist, die ermüdend oder gar abschreckend auf Befragte wirken können. Um dies zu erreichen wurden verschiedene Frage- & Antworttypen ausgearbeitet. Mit dem Format

ABB. 2 — Das erfolgreiche Format *KultTÜRöffner* konnte eine Fangemeinde bei den monatlichen Live-Auftritten aufbauen.

© Klassik Stiftung Weimar.



der *Digitalen Werkstatt* als ursprünglichen Anwendungsfall, verfügt das *k:evatool* über einen Videoplayer, der es ermöglicht, Fragen zu bestimmten Zeitpunkten als Pop-up zu positionieren. Ein weiteres Frage- & Antwortformat ist das „Bilderwischen“, ein bekanntes App-Prinzip, um Zustimmung oder Ablehnung bei visuellen Aspekten kundzutun. Offene Fragen können neben Freitext auch per Sprachnachricht beantwortet werden, die automatisch transkribiert werden kann. Außerdem gibt es die Möglichkeit Emojis als Antwortmöglichkeiten anzubieten. Daneben verfügt das Tool über die klassischen Formate, wie Multiple-Choice-Verfahren, die in Umfragen eingebaut werden können.

Das *k:evatool* ermöglicht digitale Angebote direkt bei oder nach ihrer Nutzung durch kurze Fragen zu evaluieren. Nutzer\*innen müssen die Anwendung nicht über einen Link zu einer separaten Website verlassen. Durch eine Schnittstelle sind Fragen direkt auf einer Website oder in einer App ausspielbar.

Ein weiteres Ziel war es, das Erstellen und Auswerten von Umfragen im Content Management System möglichst

einfach zu gestalten. Dabei lag der Fokus weniger auf Umfragen mit wissenschaftlicher Zielstellung, sondern dem schnellen Erfassen von Publikumsbedürfnissen. Ein Preview-Modus ermöglicht es Umfragen zu testen und Demodaten zu generieren. Das *k:evatool* bietet auch die Möglichkeit, eine erste Auswertung mit exportierbaren Grafiken durchzuführen. Für eine tiefere oder wissenschaftliche Analyse ist ein Datenexport möglich. Ein Vorteil für öffentliche Einrichtungen ist es, dass die Speicherung der Daten auf eigenen Servern möglich ist.

#### VERÄNDERUNG VON EVALUIERUNGSPROZESSEN

Evaluierungsprozesse sollten in die tägliche Museumsarbeit integriert und bei sämtlichen Programmen von Museen, während des Entwicklungsprozesses bis zum fertigen Produkt, mitgedacht werden — gerade bei digitalen Angeboten, die sehr kostenintensiv und aufwendig sein können, ist das sinnvoll. Diejenigen, die ein neues Angebot entwickeln, können im gleichen Zug eine Evaluierung durchführen. Ein solcher Prozess muss nicht immer zentral gesteuert werden. Der digitale Raum bietet vielfältige



ABB. 3 — Screenshot der Programmierungsumgebung von *k:evatool*.  
© Klassik Stiftung Weimar.

Möglichkeiten um Feedback einzuholen. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen.

Museen und Kulturinstitutionen müssen sich die Frage stellen, welche Informationen sie überhaupt benötigen, um Angebote weiterzuentwickeln. Die Definition eines Erkenntnisinteresses sollte am Anfang stehen, um Fragestellungen gezielt daran zu orientieren. Das Wissen um Alter und Geschlecht von Nutzer\*innen kann zwar für die Statistik oder den Jahresbericht genutzt werden, hilft aber nur bedingt dabei digitale Angebote zu verbessern. In diesem Zusammenhang sind Fragen nach den Interessen, Nutzungserfahrungen und Erwartungen von (potenziellen) Nutzer\*innen relevanter.<sup>5</sup>

Digitale Angebote sind spezifisch und benötigen eine auf das Format zugeschnittene Herangehensweise, wie im Fall der *Digitalen Werkstatt* das Videoformat. Diese Differenzierung gilt auch für Erkenntnisinteresse und Fragestellung. Als Open-Source-Software ist das *k:evatool* offen für Erweiterungen und kann an die spezifischen Bedürfnisse von Museen und anderen Kulturinstitutionen angepasst werden.

Nicolas Dittgen  
Projektkoordinator *Evaluierung Digitale Werkstatt*  
Klassik Stiftung Weimar  
Burgplatz 4, 99423 Weimar  
[Bildung@Klassik-Stiftung.de](mailto:Bildung@Klassik-Stiftung.de)

#### Anmerkungen

- 1 Playlist *Digitale Werkstatt*, online unter: [youtube.com/playlist?list=PLrSb0ysWXGUhZJ5ngEfB3p1ALZIMgEfO7](https://youtube.com/playlist?list=PLrSb0ysWXGUhZJ5ngEfB3p1ALZIMgEfO7) (letzter Aufruf am 16. September 2022).
- 2 Playlist *KulTÜRöffner*, online unter: [youtube.com/playlist?list=PLrSb0ysWXGUh1wv-wfcqNRWDDSMuxomgw](https://youtube.com/playlist?list=PLrSb0ysWXGUh1wv-wfcqNRWDDSMuxomgw) (letzter Aufruf am 16. September 2022).
- 3 Siehe: [www.museum4punkt0.de](http://www.museum4punkt0.de) (letzter Aufruf am 16. September 2022).
- 4 An dieser Stelle ein Einschub zur Namensfindung: *k:eva* steht für Kultur-Evaluation. Dabei kann mit einem Augenzwinkern an den Museumskäfer gedacht werden, auf den das Logo anspielt.
- 5 Dass soziologische Konzepte, wie der Lebensstil, entscheidender sind, als demografische Daten führt auch Vera Allmanritter in ihrem Beitrag in dieser *Museumskunde* (S. 6–10) weiter aus.

# Open!

NEUE OFFENE BEREICHE IN HAMBURGER MUSEEN

Von ANJA DAUSCHEK



ABB. 1 — Veranstaltung im *Zwischenraum* des Museums am Rothenbaum für Künste und Kulturen der Welt (MARKK), 2019.  
Foto und ©: Öncü Gültekin.

## In vielen Museen treffen Besucher\*innen am Eingang auf eine Kasse — eine Barriere, die verhindert, dass Museen — anders als zum Beispiel Bibliotheken — nicht von allen als einladender öffentlicher Raum, als *home away from home* oder sogenannter *Dritter Ort* wahrgenommen und genutzt werden. In Hamburg haben sich vier Museen vorgenommen, dies zu ändern.

Mit offenen und kostenfrei zugänglichen Bereichen im Erdgeschoss wollen sie sich neuen Perspektiven, Ideen und Bedürfnissen der vielfältigen Stadtgesellschaften öffnen. Es entstanden und entstehen vier verschiedene Orte, die zur Partizipation einladen und dabei versuchen, die Rolle des Museums im 21. Jahrhundert neu zu denken.

Das Museum für Kunst und Gewerbe (MK&G) eröffnete den *Freiraum 2020*, das Altonaer Museum folgte 2021 mit der *Säulenhalle*. Im Museum am Rothenbaum für Künste und Kulturen der Welt (MARKK) hat der *Zwischenraum*, wenn auch hinter der Bezahlschranke, eine ähnliche Funktion. Das Museum der Arbeit plant mit dem *Torhaus* einen eintrittsfreien Bereich, der Besucher\*innen ab 2023 mit neuen Angeboten willkommen heißt.

Mit einem gemeinsamen Veranstaltungswochenende unter dem Titel *OPEN* im August 2022 zeigten die neuen Räume, was sie verbindet: Sie eint die reziprok gestaltete Vernetzungsarbeit in die Stadt mit Gruppen, Vereinen und Initiativen als neues Arbeitsfeld. Sie wollen nicht nur attraktiver für mehr Menschen werden, sondern vor allem auch Repräsentationsräume für bisher marginalisierte Gruppen und Narrative schaffen.

Der *Freiraum* im MK&G liegt im Zentrum des Erdgeschosses, er ist ein Treff- und Projektraum für die Gäste und Mitarbeitenden des Museums sowie die Nachbarschaft. Als ein flexibel gestaltbarer Raum zum Verweilen, Lesen, Arbeiten und Diskutieren, wird er immer von einem Gastgebenden betreut. Seine Gestaltung und die Nutzungsmöglichkeiten sollen sich im Lauf der Zeit den Bedürfnissen seiner Nutzer\*innen anpassen und erweitern. Betreut wird der Raum durch ein kuratorisches Team, das in Korrespondenz zu den Ausstellungen des Museums und in Kooperation mit Gruppen und Initiativen aus der Stadt unterschiedliche Veranstaltungsformate entwickelt.

Die historische *Säulenhalle* im Eingangsbereich des Altonaer Museums verbindet verschiedene Funktionen. Sie stellt den zentralen Zugang zu den Ausstellungen dar und bietet deshalb, anders als der *Freiraum*, auch einen inhaltlichen Auftakt zu den Themen des Museums. Sofas und eine Buchauslage laden zum Verweilen ein. Darüber hinaus bietet die *Säulenhalle* mit dem DOCK eine Fläche für kleinere Ausstellungen, die von und mit Communities, Vereinen und Schulen aus dem Stadtbezirk Altona erstellt werden. Die kollaborativen Ausstellungen im DOCK werden unter anderem im Rahmen des von der Kulturstiftung des Bundes geförderten Projekts *360° — Fonds für die Kulturen der neuen Stadtgesellschaft* realisiert. Dazu gehörte zum Beispiel eine Ausstellung zum Ramadan, die die benachbarte islamische Gemeinde erarbeitete oder



ABB. 2 — Das DOCK mit einer Ausstellung der Türkischen Gemeinde Hamburg in der *Säulenhalle* im Altonaer Museum, Hamburg. Foto: Tanja Bah, © Altonaer Museum.



ABB. 3 — Wohnzimmer in der Säulenhalle im Altonaer Museum, Hamburg. Foto: David Kern, © Altonaer Museum.



ABB. 4 — Wohnzimmer in der Säulenhalle im Altonaer Museum, Hamburg. Foto: Anja Dauschek, © SHMH.

auch der Fotowettbewerb der Hamburger Schulen. Im *Zwischenraum* des MARKK sind die Besucher\*innen eingeladen, die im Haus anstehenden Veränderungsprozesse mitzugestalten. Der Raum ist zugleich Ideen- und Hands-on-Werkstatt, Interaktionsfläche und kleiner Ausstellungsbereich, in dem das Museum seine Arbeits- und Forschungsprozesse zur Diskussion stellt. Noch im Bau ist das *Torhaus*, das eine Erweiterung des Museums der Arbeit darstellt. Hier sollen ab 2023 Kompetenzwerkstätten und das *Forum Zukunft gestalten* entstehen. Dieses Forum versteht sich als Ort der Kommunikation und des Diskurses, der mit verschiedenen Präsentationen und Veranstaltungen einen offenen Raum zur Mitgestaltung der Zukunft der Arbeit bieten soll. Die Veranstaltungsreihe *Startup Torhaus goes ...* an anderen Orten in Hamburg macht die Entwicklung bereits jetzt für zukünftige Nutzer\*innen sichtbar und erlebbar. Alle vier Häuser wollen mit diesen neuen, offenen und vor allem eintrittsfreien Räumen zur Mitgestaltung des städtischen Zusammenlebens beitragen. Diese gemeinsame Haltung wird in jedem Haus anders ausgestaltet, die jeweiligen Ansätze und Schwerpunkten sind abhängig

ABB. 5 — *Freiraum im Museum für Kunst & Gewerbe (MK&G)*. Foto: Henning Rogge, © Museum für Kunst und Gewerbe.



ABB. 6 — *Außenansicht des Freiraum im Museum für Kunst & Gewerbe (MK&G)*. Foto: Henning Rogge, © Museum für Kunst und Gewerbe.

sind von architektonischen Gegebenheiten, der jeweiligen Gründungs- und Sammlungsgeschichte, der Charakteristik der jeweiligen Stadtviertel beziehungsweise der unmittelbaren Nachbarschaft. Konzipiert wurden die Räume zwar separat, aber im Wissen voneinander. Die für den Betrieb zuständigen Kurator\*innen haben sich nun vernetzt und mit dem Festival *OPEN* eine erste gemeinsame Veranstaltungsreihe durchgeführt. Neben dem aktiven Austausch von Lernerfahrungen sehen sie vor allem das Potenzial, gemeinsam koordinierter und strategischer an einem sich wandelnden Verständnis der Institution Museum zu arbeiten.

Prof. Dr. Anja Dauschek  
Direktorin  
Altonaer Museum  
Museumstraße 23, 22765 Hamburg  
[anja.dauschek@am.shmh.de](mailto:anja.dauschek@am.shmh.de)

# Museumsbesuche: Bei Jugendlichen äußerst selten

WIE WIR MIT EINER DIGITALEN KAMPAGNE JUNGE MENSCHEN  
IN DIE ANALOGE MUSEUMSWELT BRINGEN

Von VIVIENNE WILSDORF



ABB. 1 — Mockup des Kultur-Plakates für die Straßenplakatierung (Mockup gestaltet von berlionemore\_contributor / Freepik).

**2022 soll eine Social-Media Kampagne im Auftrag des Deutschen Museumsbunds als ein rein fiktives Szenario durchgeführt werden, um das etwas verstaubte Image von Museen zu modernisieren und es vor allem für die jüngere Zielgruppe interessanter zu machen. Auf diese Kampagne wird unter anderem durch Straßenplakate mit dem Slogan *Museen entdecken* aufmerksam gemacht. Dabei fungieren Youtuber\*innen als Verbindungspersonen — die derzeit effektivste Art junge Menschen zu erreichen.**

Zielgruppenanalysen und Umfragen spiegeln in einem Museum wie dem Deutschen Hygiene Museum in Dresden eine wichtige Rolle. Denn als *Museum vom Menschen* wollen wir möglichst viele Besucher\*innen-Gruppen ansprechen. Wenn ich mir meinen Freundeskreis anschau, fällt mir auf, dass viele von ihnen kaum in Museen gehen. Denn diese sind für sie eher öde und verstaubte Orte, zu denen sie sich nicht besonders hingezogen fühlen, die Playstation oder das Handy machen offenbar deutlich attraktivere Angebote. Warum holen wir also nicht die Jugendlichen in den digitalen Medien ab und bringen sie in den analogen Raum der Museen?

Aus der Warenwelt ist bekannt, dass wir nur Produkte kaufen, denen wir vertrauen. Dabei spielen unsere Emotionen, die wir mit einem Produkt oder einer Marke verbinden, eine große Rolle, die Werbung spielt genau mit diesem psychologischen Zusammenhang. Marken können heute aber auch Menschen sein. Es sind vor allem Youtuber\*innen und Influencer\*innen, die bei Jugendlichen ein Gefühl von Vertrautheit und Nähe auslösen, und dieser „Draht“ kann genutzt werden, um ein positives Bild auch von den Museen zu schaffen. Aber natürlich können wir nicht einfach die erstbeste Influencer\*in für eine solche Kampagne auswählen. Es ist dafür wichtig, dass die Person authentisch ist und ein gutes Image hat. Wird diese so selbstverständlich erscheinende Grundvoraussetzung nicht beachtet, wirkt auch das Museumsimage nicht echt.

Es darf auch nicht der Eindruck entstehen, das Museum stehe nicht hinter seiner Kampagne. Oft haben Jugendliche das Gefühl, dass sie von der älteren Generation nicht ernst

genommen werden. Arbeitet ein Museum „einfach so“ und mit irgendeinem Influencer oder irgendeiner Influencerin zusammen, wird genau dieser Eindruck bestätigt.

#### DAS KONZEPT

Unter der Challenge *Museen entdecken* sollen vier Youtuber\*innen in vier unterschiedlichen Kategorien: *Kultur*, *Natur*, *Kunst* und *Technik* mit Youtube-Videos, Instagram-Stories oder Posts für die jeweilige Museums-



ABB. 2 — Smartphone-Mockup eines Beispielbeitrags von einem Youtuber auf Instagram (Smartphone-Mockup gestaltet von Freepik).



ABB. 3 — Nachts im Museum — attraktiv vor allem für junge Leute! Innenhof des Deutschen Hygiene-Museums. © Anja Schneider.

landschaft und ihre Inhalte werben und das dazugehörige Hashtag verbreiten. Zur Auswahl stehen *#Kulturschaffen*, *#Naturschaffen*, *#Kunstschaffen* und *#Technischaffen*. Um die Authentizität zu erhöhen, sollten Youtuber\*innen ausgewählt werden, die zum jeweiligen Thema passen und eigenes Wissen in die Kampagne einbringen können. Damit sprechen wir genau die Zielgruppe an, die später in die Museen kommen soll. Je nach Anhängerschaft sollen die Follower\*innen der Youtuber\*innen nun jeweils für möglichst viele Hashtags werben, die sie unter die Posts zu ihren Museumsbesuchen setzen. Dafür haben sie etwa einen Monat lang Zeit. Danach werden unter allen Hashtags jeweils zwei Gewinner ausgelost, die eine Nacht in einem Museum mit den werbenden Youtuber\*innen gewinnen. In dieser Nacht wird mithilfe von Spielen über das jeweilige Museum informiert.<sup>1</sup> Was in der Museumsnacht passiert, wird mit Fotos oder Handy-Videos dokumentiert, die auf den Sozialen Medien sowie der Website der Museen geteilt werden können. Möglich ist auch,

dass die Youtuber\*innen jeweils ein eigenes Video produzieren.

### HERAUSFORDERUNGEN BENÖTIGEN GUTE PLANUNG

Zwar lässt es sich nicht immer vermeiden, dass die werbenden Youtuber\*innen — statt der Museen — im Mittelpunkt stehen, dienen sie doch als Werbefiguren, die ein positives Gefühl gegenüber den Institutionen vermitteln sollen. Und Ziel ist es ja gerade, durch solche Werbestrategien junge Menschen langfristig an die Museumslandschaft zu binden. Es muss aber versucht werden den Fokus der Kampagne so oft wie möglich auf die Museen zu legen.

Wenn die Museen sich nicht allein auf den digitalen Raum verlassen wollen, gibt es auch die Möglichkeit, die Kampagne durch eine landesweite Plakatierung in Großstädten zu begleiten. Zwar können auch damit junge Menschen „abgeholt“ werden, eine andere Zielgruppe ist hier aber stärker im Fokus, nämlich die El-



ABB. 4 — Plakatentwürfe der Imagekampagne für die Museen von Vivienne Wilsdorf.

tern und Großeltern, die im besten Fall ihre Kinder und Enkel\*innen wiederum auf die Kampagne aufmerksam machen. Aber die mit den analogen Medien aufgewachsene Generation ist auch deswegen eine wichtige Zielgruppe, weil sie häufig für die Eintrittskosten in die Museen aufkommen muss.

Eine Kampagne wie die vorgestellte kann sehr kostspielig sein, vor allem wenn die Youtuber\*innen oder Influencer\*innen schon über eine sehr große Reichweite verfügen und deshalb Honorarforderungen schnell astronomische Höhen erreichen. Um das zu umgehen kann ein solches Konzept auch in einem wesentlich kleineren Rahmen umgesetzt werden, wenn beispielsweise einige Social-Media-affine Museumsmitarbeitende die Kampagne durchzuführen (auch wenn die Effekte und Reichweiten wahrscheinlich bedeutend geringer ausfallen werden). Dabei könnten diese über verschiedene Themen ihres Museums sprechen, eigene Hashtags entwickeln und die Follower\*innen dazu aufrufen, diese zu teilen. Unter den Teilnehmenden werden anschließend einige Gewinner\*innen ausgelost und zu einer Nacht im Museum eingeladen. Diese kann dann ebenfalls dokumentiert und auf den Sozialen Medien sowie der Website geteilt werden.

#### Anmerkung

- 1 Aufgrund ihrer großen Popularität eignen sich dazu besonders das Pergamonmuseum oder das Naturhistorische Museum in Berlin.

Vivienne Wilsdorf  
Auszubildende Mediengestalterin  
Deutsches Hygiene-Museum  
Lingnerplatz 1, 01069 Dresden  
[vivienne.wilsdorf@dhmd.de](mailto:vivienne.wilsdorf@dhmd.de)

# Das attraktivere Museum

PARTIZIPATION UND INTERAKTION  
ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Von JULIA MEYER-BREHM, ALEXANDRA KORONKAI-KISS  
und NILS MARTIN MÜLLER



ABB. 1 — Im *Museum der Wünsche* sind Besucher\*innen eingeladen, das Museum der Zukunft mitzugestalten. Verschiedene Stationen geben ungewöhnliche Einblicke und bieten die Möglichkeit, sich zu informieren, zu intervenieren und zu entspannen.

Foto und ©: Bröhan-Museum.

**Langweilig und verstaubt? Von wegen! Museen sind Orte des Entdeckens und des Lernens und dabei so vielfältig wie ihre Besucher\*innen. Dass der Museumsbesuch aktiv erlebt werden kann, birgt große Chancen, besonders, wenn eigene Interaktion zum Tragen kommt. Der Erfolg einer identitätsstiftenden und richtungsweisenden Kulturinstitution lautet: Weg von der Vergeistigung der Kunst und hin zur Beteiligung am kulturellen Leben, um das „positive Potenzial von Kunst und Kultur für die Gesellschaft nutzbar zu machen“.<sup>1</sup> Das Bröhan-Museum stellt im Rahmen des *Call for Posters* zur Jahrestagung 2022 des Deutschen Museumsbunds eine Plakatkampagne vor, die Analoges mit Digitalem verknüpft und zum Mitmachen animiert.**

Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln gehören noch immer zu den zentralen Aufgaben eines Museums.<sup>2</sup> Und dennoch: Museen haben sich in den letzten Jahren verändert. Neue Ausstellungskonzepte und innovative Vermittlungsformate werden entwickelt, um Museen als lebendige und inspirierende Orte neu zu entdecken und zugänglich zu machen. Ziel dabei ist es, die vielfältigen Bereiche eines Museums sichtbar zu machen, neue Blickweisen auf die Sammlungen und ihre Themen zu werfen und diese in immer wieder spannende und aktuelle Dialoge zu setzen. Es geht darum, Kunst zu genießen, Dinge zu hinterfragen und selbst aktiv zu werden. Auch am Berliner Bröhan-Museum — Landesmuseum für Jugendstil, Art Deco und Funktionalismus, ist die aktive Ansprache und Einbeziehung von Besucher\*innen fester Bestandteil der Bildungs- und Outreacharbeit. Zu den jeweiligen Sonderausstellungen ist das Publikum eingeladen, in den thematisch wechselnden Vermittlungsräumen Ideen einzubringen, Meinungen auszutauschen und bei Workshops und Drop-in-Angeboten mitzumachen. So konnten im Rahmen der Ausstellung *Bröhan Total!*, anlässlich des 100. Geburtstags des Museumsammlers und -gründers Karl H. Bröhan, Wünsche an das Museum formuliert werden. Zur Ausstellung *Ansehen! Kunst und Design von Frauen 1880–1940* konnte bei dem interaktiven Angebot eines begehbaren Künstlerinnen-



ABB. 2 UND 3 — Blick in die Dauerausstellung: In der Sammlung des Bröhan-Museums finden sich rund 250 Tierfiguren (oben). *Period Rooms* vermitteln einen anschaulichen Eindruck einer bestimmten Zeitperiode oder eines Stils (unten). Foto und ©: Bröhan-Museum.

## Attraktivere Museen

ABB. 4 — Künstlerinnen-Lexikon zur Ausstellung *Ansehen! Kunst und Design von Frauen 1880–1940*. Als begehbare Lexikon werden bekannte, unbekannte oder vergessene Künstlerinnen und Designerinnen gesammelt. Mit diesem interaktiven Beteiligungsformat wird ein weiterer Beitrag zur Sichtbarkeit von Künstlerinnen geleistet.  
Foto und ©: Bröhan-Museum.



ABB. 5 — *Ich wünsche mir vom Museum ...*  
Mit Papier und Stift können Nachrichten hinterlassen werden.  
Foto und ©: Bröhan-Museum.

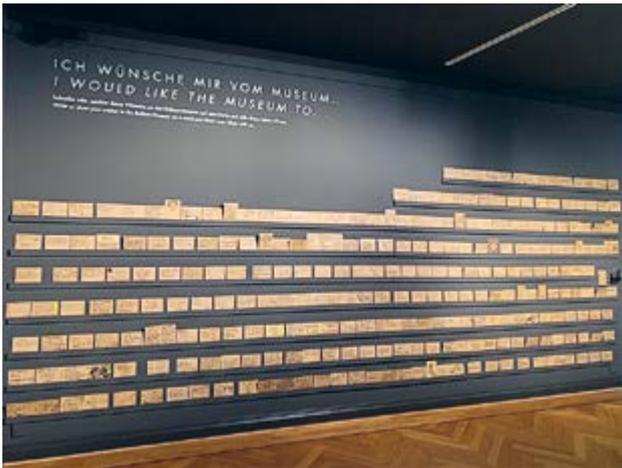


ABB. 6 — Was soll im Bröhan-Museum zu sehen sein? Wo soll zukünftig der Programmschwerpunkt gesetzt werden? Mehr Design, Malerei, Provenienz oder zeitgenössische Kunst? Besucher\*innen können mit Klebepunkten abstimmen.  
Foto und ©: Bröhan-Museum.





ABB. 7 — *Call for Posters!* Plakatentwurf im Rahmen der Jahrestagung des Deutschen Museumsbunds 2022. Gestaltung und ©: Bröhan-Museum.

Lexikons zur Sichtbarkeit bekannter, unbekannter oder vergessener Künstlerinnen beigetragen werden. Durch solche und andere Beteiligungsformate werden Besucher\*innen aus der passiven Rolle der Rezipient\*innen herausgelöst und zu aktiv Mitgestaltenden. Der Aspekt der Partizipation spielt vor allem dann eine wichtige Rolle, wenn die Mitgestaltenden nicht zum klassischen Museumspublikum gehören.<sup>3</sup>

Auch diese gehören zur Zielgruppe unserer fiktiven Imagekampagne, die im Rahmen des *Call for Posters* zur Museumsbund-Jahrestagung 2022 entstanden ist. Das Motto *Über 1.000 Museen in Deutschland. Entdecke heute ein Neues!* fordert dazu auf, Museen aktiv zu erkunden, Erlebnisse einzufangen und mit anderen zu teilen. Einzigartige Erfahrungen und Museumserlebnisse werden in Form von Polaroid-Bildern dargestellt, die das Interesse und die Freude an einem Museumsbesuch wecken sollen.

Polaroid-Fotos dienen vornehmlich dem Zweck, spontane Augenblicke einzufangen und festzuhalten. Nicht die fotografische Qualität, vielmehr das schöne Erlebnis und die Erinnerung stehen dabei im Mittelpunkt. Darüber hinaus ist unser Plakatentwurf mit einem Call-to-Action verbunden: Besucher\*innen können ihr Museumserlebnis fotografisch festhalten und unter dem Hashtag *#mymuseummoment* auf Instagram teilen. Allen beteiligten Museen wird ein Filter in Form eines Polaroid-Rahmens zur Verfügung gestellt, der über die

sozialen Kanäle genutzt werden kann. Durch das kreative Bearbeiten und Hochladen der Bilder entsteht ein Gemeinschaftsgefühl, das das Aufnehmen und Teilen der Fotos zu einem wichtigen Teil des Museumsbesuchs werden lässt. Zusätzlich zur Plakatkampagne werden Infokarten zur Aktion in den jeweiligen Häusern ausgelegt, der QR-Code auf dem Plakat führt zudem auf die Homepage des Deutschen Museumsbunds und stellt das Beteiligungsformat vor. Mit dieser aktiven und partizipativen Auseinandersetzung entsteht ein kollektives Museumserlebnis, das verbindet. Die Aktion soll dazu anregen, die vielfältige Museumslandschaft kennenzulernen und diese als einzigartige Erlebnisorte wahrzunehmen. Ob zeitgenössische Installation, Dinosaurierskelett oder Alte Meister — eine Vielzahl an Museen wartet darauf entdeckt zu werden!

Alexandra Koronkai-Kiss  
ehemalige wissenschaftliche Volontärin  
(Bildung & Vermittlung/ Presse- und Öffentlichkeitsarbeit)

Julia Meyer-Brehm  
wissenschaftliche Volontärin (Ausstellung/Kuration)  
[j.meyer-brehm@broehan-museum.de](mailto:j.meyer-brehm@broehan-museum.de)

Nils Martin Müller  
Kurator für Outreach/Bildung & Vermittlung  
[n.mueller@broehan-museum.de](mailto:n.mueller@broehan-museum.de)

Bröhan-Museum — Landesmuseum für Jugendstil,  
Art Deco und Funktionalismus  
Schloßstraße 1a, 14059 Berlin

### Anmerkungen

- 1 Birgit Mandel, „Kontemplativer Musentempel, Bildungsstätte und populäres Entertainment-Center. Ansprüche an das Museum und (neue) Strategien der Museumsvermittlung“, in: Hartmut John und Anja Dauschek (Hrsg.), *Museen neu denken. Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit*, Bielefeld 2008, S. 84.
- 2 Vgl. Deutscher Museumsbund gemeinsam mit ICOM Deutschland (Hrsg.), *Standards für Museen*, Kassel u. Berlin 2006, S. 6.
- 3 Vgl. Anja Pintek, *Museum und Partizipation. Theorie und Praxis kooperativer Ausstellungsprojekte und Beteiligungsangebote*, Bielefeld 2017, S. 17.

# Das Museum gehört dir!

IMAGES — EINFACH UND ANZIEHEND

Von ANA MARÍA RÍOS GARCÍA und MARKUS JÄGER



ABB. 1 — Ein universelles Branding für die Museumslandschaft in Deutschland. Foto und ©: mj-konzept.de.

Mit unterschiedlichen Motiven aus Kunst und Alltagskultur und einem universellen Branding möchten wir auf die Museumslandschaft in Deutschland aufmerksam machen. Die Bilder heben sich in ihrer Schlichtheit ab. Die klare Gestaltung regt die Betrachter\*innen an, indem sie Raum lässt für eigene Interpretationen. So kommen die Gedanken in Bewegung. Durch das Spiel mit immer neuen, für jeden Museumsbereich typenähnlich gestalteten Motiven und Claims, entsteht eine Dachmarke. Eine Imagekampagne für Museen braucht aussagekräftige Bilder. Wir haben dafür Images und Claims entwickelt, die eine Grundlage für eine Kampagne sein können. Die Bilder setzen auf Einfachheit, leichte Erkennbarkeit und eine internationale Ansprache. Davon versprechen wir uns eine vielseitige und anhaltende Wirkung der Kampagne.

#### EINFACHE CLAIMS IN SCHWARZ-WEISS

„Simple Zeichnungen, Schwarz und Weiß — Streetart, Schmiererei, Graffiti — hingucken oder weggucken? Da eins und noch eins, waren die jetzt alle gleich? Ein Totenkopf, Jesus mit einem Doppelkreuz, das Virus! Dazu Überschriften wie Das Museum gehört dir! oder Fragen dazu findest du im Museum. Was soll das werden?“

So oder ähnlich können die Gedankensprünge sein, die diese Images auf Plakaten und in den sozialen Medien bei den Betrachter\*innen auslösen. Ihre Gestaltung in Schwarz-weiß machen diese Zeichen im bunten Bilderdelirium des öffentlichen Lebens besonders gut erkennbar.

Die Claims der Kampagne erzählen davon, dass die Welt ein Rätsel ist und das Museum sie entschlüsseln kann. Museen machen uns mit unserer Welt, der Natur und den Kulturen vertraut und im besten Fall entlassen sie uns mit neuen aufregenden Fragen wieder in die Welt.

Diese Images für eine Museumskampagne funktionieren wegen ihrer Einfachheit und der Gestaltung in schwarz-weiß auch auf Social Media und in Printausgaben sehr gut. Ein Museumsbesuch ist eine ortsbezogene Interaktion bei der es nicht weniger zu entdecken gibt als die wichtigsten Dinge unseres Lebens. Wir glauben, dass der Museums-

besuch vor allem vom Wunsch nach Inspiration getragen ist. Sie entsteht durch und in uns selbst und kann nicht etwa für uns gemacht werden.

#### WER BRAUCHT NOCH DAS ANALOGE?

Museen sind komplex und hüten die vielfältigen Schätze des Lebens. Für deren Vermarktung im Einzelnen bieten die Museen selbst reichlich Stoff für prächtig angelegte



ABB. 2 — Viele Welten — viele Sprachen.  
Foto und ©: mj-konzept.de.



ABB. 3 BIS 5 — Was bringen die sozialen Medien? Foto und ©: mj-konzept.de.

Kampagnen. Aber wie sieht es mit der Gesamtheit der Museen aus? Wir gestalten mit den Zeichnungen und Claims eine gemeinsame Marke für die Museen in ihrer Vielfalt, die sich auf ganz individuelle Wünsche und Themen der einzelnen Häuser anpassen lässt. Die einfache Formensprache stimuliert Durchlässigkeit. Hier gibt es keine vorgefertigten Thesen. Bilder und Slogans wirken eher wie Impulse. Jeder Betrachter und jede Betrachterin interpretieren die Images anders, jeder und jede richtig. Die Marke schafft eine übergreifende Klammer der unterschiedlichen Museen, die besonders die Akzeptanz in jugendlicheren Gesellschaftsgruppen mit ihren vielfältigen Wurzeln im Blick hat.

Der digitale Raum bietet viele Möglichkeiten im endlosen Universum des Internets und der sozialen Medien. Ein großer Pluspunkt der Museen ist, dass wir dort Mitmenschen treffen und uns selbst entdecken können, indem wir uns geistigen und praktischen Impulsen öffnen. Das Digitale ist unfassbar weit, nahezu endlos, das Analoge grenzt ein und erdet. Junge Menschen äußern immer häufiger eine Ermüdung am Digitalen, besonders nach der langen und teils erzwungenen digitalen Heimarbeit während der Pandemie. Die Images der Kampagne regen medial an und zielen darauf ab, dass die Betrachter\*innen sich für den Weg ins Museum entscheiden. Diese Botschaft ermöglicht auch eine inhaltliche Reibung

zwischen dem Digitalen und Analogen. Es lassen sich damit vielleicht Erkenntnisse darüber gewinnen, wie sich im Museum das Digitale zum Analogen verhält. Diese können wir für weitere Images und Claims der Kampagne wiederum produktiv nutzen. Das Unfassbare digitaler Informationen steht dem Erlebbareren vor Ort gegenüber. Das Digitale löst Gewohnheiten, ganze Branchen und Strukturen auf. Wir wählen einen Ansatz, der eine imaginäre, übergeordnete Klammer um den eigentlichen „Tatort Museum“ setzt. Damit wir möglichst viele Menschen erreichen, verwenden wir weltweit bekannte Symbole und internationale Sprachen. Wir arbeiten mit Wiederholungen, Irritationen und Provokationen. Diese für Museen ungewöhnlichen, vielleicht sogar irritierenden Images sollen auch das Interesse bei Menschen wecken, die nicht zu den klassischen Museumsbesucher\*innen gehören. Anhand von drei Motiven zum Thema *Neue Medien* stellen wir das hier dar.

#### DAS KREUZ MIT DER KULTUR

Edvard Munchs Gemälde *Der Schrei* in Form von Amazons Smart-Speaker *Alexa*. Kulturelles aus dem 19. und dem 21. Jahrhundert wird gemischt. Sehr viele Menschen kennen *Alexa*, vielleicht ebenso viele *Der Schrei*. Die mediale Transformation von Gefühlen mag sich stark geändert haben. Einen Schrei erleben wir aber wie vor



ABB. 6 — Vorauswahl Litfaßsäulenausstellung. Foto und ©: mj-konzept.de.

120 Jahren. Warum schreit dieses Wesen — ist es die Angst davor, zum Humanoiden zu mutieren? — Man kann es auch so lesen: Wenn die Digitalität überhandnimmt, wird dein Zuhause zu einem Ort der Überwachung. Gehst du ins Museum, kannst du dich informieren und wirst nicht einmal überwacht. Wo finde ich technische Erfindungen? Wo bekomme ich Inspiration? Wo finde ich die Geschichten, die mich bewegen? Wie erkenne ich meine Zukunft? Jesus trägt Kreuz — ein Doppelkreuz oder eher eine Raute bei Instagram? *Sein Kreuz tragen* war ein sinnstiftender Ausspruch, als es noch Kreuze zu tragen gab. Heute ertragen wir die Lasten der sozialen Medien. Die Kirche trägt ihr Kreuz, wenn auch nicht im christlichen Sinne, sondern durch die mediale Veröffentlichung von Missbrauchsskandalen. Soziale Medien bedeuten Chance für mehr Transparenz, andererseits auch Überwachung, Macht von Monopolen und Autokraten. Tragen wir ein doppeltes Kreuz — zwischen den Vorgaben des Christen-

tums und denen einer zunehmend unaufgeklärten Mediengesellschaft? Können soziale Medien und alles damit Erreichte tragfähige Gesellschaftsformen für die Zukunft hervorbringen oder werden die Menschen ihnen zum Opfer fallen?

Totenkopf, der Bildschirm mit Tastatur. Was bedeutet Tod? Ist die Dauerbeschäftigung mit dem Bildschirm schon eine Art aufwendiger Sepulkralkultur? Leben wir noch oder erst durch das Computieren der Welt? Starren uns mit Instagram, Facebook und Pinterest schon die Geister an, die wir riefen und die jetzt unser Leben beherrschen und unseren Geist ausfegen und ist das Geklapper unserer Tastatur schon ein Omen? Zugegeben, etwas düster, man kann es aber auch einfach als einen Witz betrachten und den Totenkopf, wie schon immer, als Amulett der Angstbewältigung begreifen.

Die Zeichnungen, die den vorgestellten Images zugrunde liegen, entstehen seit Beginn der Epidemie im Januar



ABB. 7 UND 8 — Zwei von 300 Plakaten an Stuttgarter Litfaßsäulen. Foto und ©: mj-konzept.de.

2021. Sie dokumentieren eine Zeitenwende, in der sich die globale Gesellschaft in einem anhaltenden sozialen und wirtschaftlichen Taumel befindet. In einer einfachen und tiefgründigen Form nehmen sie Bezug auf das Tages- und Zeitgeschehen, auf Themen der Gesellschaft, Kultur, Medien und Technologie, Lebensart, Tiere, Reisen und mehr.

#### ZEICHEN FÜR ALLE!

Für eine Imagekampagne können neue Zeichnungen und Claims entstehen, welche die Bedürfnisse und Wünsche der Museen aufgreifen. Neben den bisher rund 200 Zeichnungen existieren Miniaturvideos und Kommentartexte. Wir denken, dass in einer Zeit von Krisen und Transformation die Einfachheit dieser vorgestellten Images ein Markenzeichen für die Museen sein kann. Sie folgen einer intelligenten Simplifizierung, einer Pop-Art. Singuläre Ausstellungen und Events der Museen können am besten durch eindrucksvolle Bilder und genaue Beschreibung beworben werden. Eine Imagekampagne für alle

Museen würde klare Markenzeichen benötigen. Es geht um Wiedererkennbarkeit, Vertrauen, Sympathie. Für eine professionell geplante Image- und Marketingkampagne mit Text- und Übersetzungsarbeit, Zielgruppenanalyse und vieles mehr stehen diese Zeichen und unsere Claims bereit.

Ana M. Ríos  
Freie Journalistin  
Acherstraße 5, 76199 Karlsruhe  
[Ana.Rios@online.de](mailto:Ana.Rios@online.de)

Markus Jäger  
Freischaffender Künstler  
Weltzienstraße 18, 76135 Karlsruhe  
[info@mj-konzept.de](mailto:info@mj-konzept.de)  
[www.mj-konzept.de](http://www.mj-konzept.de)  
[www.instagram.com/jager.markus21](https://www.instagram.com/jager.markus21)

# WIR MACHEN KULTUR MÖGLICH



Partner von



# WWS

STRUBE GMBH

DER KULTURDIENSTLEISTER.

HOTLINE: 0180 5009077

[www-strube.de](http://www-strube.de)

# Echt jetzt!? Ins Museum?

WIE EINE IMAGEKAMPAGNE DIE LEIDENSCHAFT  
FÜR EINEN MUSEUMSBESUCH WECKEN KANN

Von STEFAN BEUTER



ABB. 1 — Ein Kampagnenmotiv mit Biss. © kc-design, Stefan Beuter.

Als ich die Ausschreibung zur Erstellung einer Imagekampagne zur Jahrestagung 2022 des Deutschen Museumsbunds gesehen habe, da wusste ich, dass ich mich beteiligen muss. Nicht nur, weil ich seit Jahren für Museen und Künstler beruflich tätig bin. Auch deshalb, weil ich um die Sorgen und Nöte der Ausstellungsverantwortlichen weiß: der tägliche Kampf um Wahrnehmung und Beachtung in einer konsumorientierten Alltagswelt sowie knappe Budgets, die eine flächendeckende Bewerbung erschweren. Gleichzeitig bin ich seit jeher überzeugt, dass Museen eine zeitlose Anziehungskraft auf Menschen ausüben können, weil hier Erfindungen, Kunst und Kultur greifbar werden wie nirgendwo anders. Und weil hier Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eine unnachahmliche Liaison eingehen. Diese Besonderheiten, die Museen zu bieten imstande sind, wollten mein Team und ich in Form der angefragten Imagekampagne zum Ausdruck bringen.

VISUELLE KOMMUNIKATION,  
DIE DEN KERN DER SACHE DARSTELLT

Eine gute Imagekampagne setzt zunächst einmal Einfühlungsvermögen und ein gutes Gespür für das Gegenüber voraus. Es geht darum herauszufiltern, was für eine Richtung das Projekt benötigt. Dann erst ist die inhaltliche und gestalterische Arbeit gefragt. Grundvoraussetzung für die Übersetzung in eine ansprechende Kampagne ist ein ästhetischer Sinn für moderne Gestaltung. Aktuelle Trends und ständig wachsende, digitale Möglichkeiten werden verknüpft mit gelernten Werten. Die Imagekampagne für die Jahrestagung des Deutschen Museumsbunds war dennoch eine ganz einzigartige Herausforderung. Gemeinsam mit einer befreundeten Content-Agentur entwickelten wir zwei Ansätze:

KAMPAGNE 1: ECHT. JETZT.

Die Idee hinter der Kampagne war folgende: Museen ermöglichen Unterhaltung und Bildungserlebnisse und dabei die Auseinandersetzung mit gesellschaftlich relevanten Themen. Eine wesentliche Besonderheit ist, dass man

in der Regel vor einem originalen Objekt beziehungsweise Exponat steht. Dieses Live-Erlebnis bewirkt zusätzliche Wow- und Aha-Effekte. Viele Jugendliche würden diese spontane Wirkung wahrscheinlich mit einer rhetorischen Frage kommentieren: *Echt jetzt?*

Diese Frage ist minimalistisch und bedeutungsreich zugleich. Ebenso wie die Kampagnenidee. Wording und



ABB. 2 — Manchmal ist die Entwicklung einer Kampagne echte Handarbeit. © kc-design, Stefan Beuter.



Bildsprache sind auf das Wesentliche reduziert und setzen bei Betrachter\*innen einen gedanklichen Prozess in Gang. Gleichzeitig werden Objekte auf hochwertige Weise dargestellt. Die Kampagne weckt damit Neugier und Interesse, gleichzeitig zahlt sie auf die Attraktivität des gesamten Museumsbetriebs ein.

Mit dem Claim *Echt. Jetzt.* wird die genannte jugendsprachliche Wortkombination aufgegriffen. Als Frage vermittelt sie Erstaunen, Überraschung oder Ungläubigkeit. Durch das Setzen eines Punkts nach jedem Wort verändert sich deren Bedeutung und stellt trotzdem eine semantische Verbindung her. Die immanente Botschaft wird mit einem weiterführenden Sub-Claim verstärkt: *Wer auf Live-Erlebnisse steht, geht ins Museum.*

Auch bei der Bildauswahl setzen wir Akzente. Es steht jeweils ein Objekt im Fokus. Kontrastierend ist ein dunkler Hintergrund gesetzt. Bei der Auswahl des Motivs ergeben sich unendlich viele Möglichkeiten, um unterschiedliche Museumsarten (Kunstmuseum, Naturkundemuseum, Historisches Museum, Themenmuseum, ...) abzubilden.

ABB. 3 UND 4 OBEN — Die Kampagne *Echt. Jetzt.* funktioniert mit ganz unterschiedlichen Bildmotiven.

© kc-design, Stefan Beuter.

ABB. 5 UNTEN — Beim Merchandising setzt die Kampagne auf **Schlichtheit.** © kc-design, Stefan Beuter.



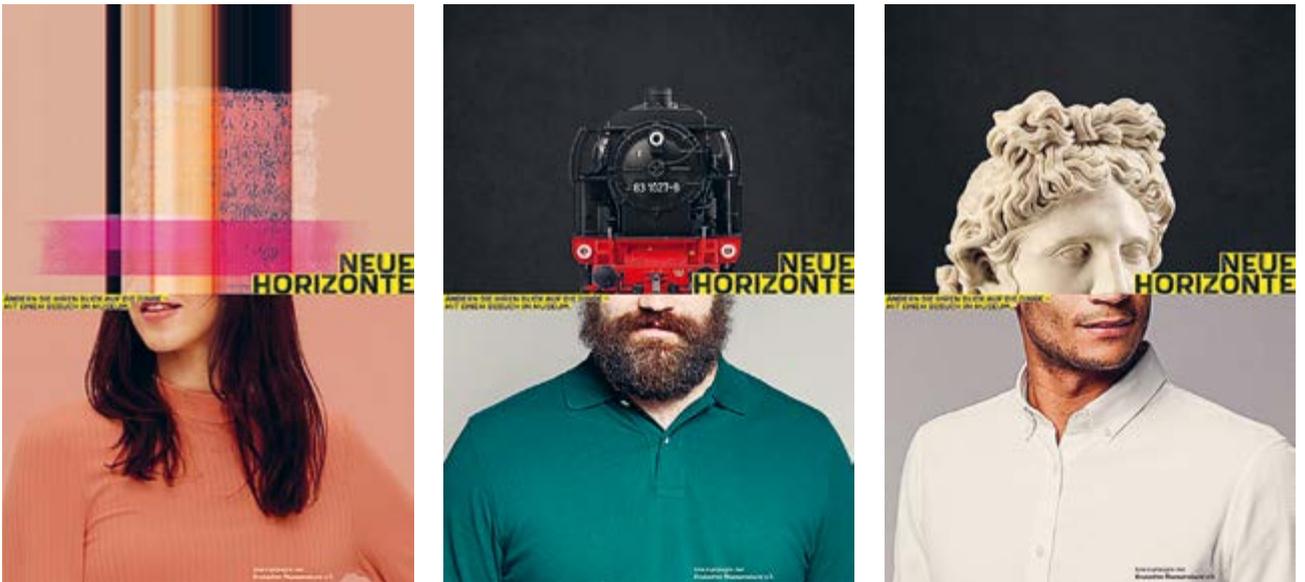


ABB. 6 BIS 8 — Die Kampagne *Neue Horizonte* setzt auf Irritationsmomente. © kc-design, Stefan Beuter.

#### KAMPAGNE 2: NEUE HORIZONTE

Museen setzen bei Besucher\*innen gedankliche und emotionale Prozesse in Gang. Sie befördern die Auseinandersetzung mit der menschlichen Kultur und Geschichte. Aber nicht nur. Denn letztlich ist ein Museumsbesuch immer auch eine Reise in das eigene Ich.

Ein Museumsbesuch bewirkt in mehrfacher Hinsicht, dass wir Menschen über den berühmten Tellerrand blicken, das eigene Wissen und Verständnis erweitern, *neue Horizonte* kennenlernen können. Und unterhalten werden wir selbstverständlich auch. Genau diese schier unendlichen Erlebnis- und Erkenntnismöglichkeiten greift die zweite Kampagnenidee auf.

Der Claim *Neue Horizonte* bringt unmittelbar zum Ausdruck, dass wir ein Museum anders verlassen als wir es betreten haben. Unser Blick auf bestimmte Dinge hat sich verändert, sie sind Teil von uns selbst geworden. Verstärkt wird diese Botschaft durch den klar formulierten und aktivierenden Sub-Claim: *Ändern Sie Ihren Blick auf die Dinge — mit einem Besuch im Museum.*

Für die Visualisierung wurde ein künstlerischer Ansatz gewählt, der Aufmerksamkeit durch Irritation erzeugt. Eine horizontale Spiegelachse in der Bildmitte trennt Besucher\*innen von verschiedenen Exponaten und schafft gleichzeitig eine visuelle Vereinigung. Bewusst wird dabei der Kopf als Sitz des Verstandes, aber auch der Emotionen abstrahiert. Bei der Auswahl des Motivs wieder-

um ergeben sich unendlich viele Möglichkeiten, um die unterschiedlichsten Museumsarten mit ausgewählten Exponaten abzubilden.

#### EINE KAMPAGNE MUSS AUFRÜTTELN, UM ZU BEGEISTERN

Im Nachgang zu meiner Präsentation auf der Jahrestagung haben wir sehr viel Zuspruch für die Ausarbeitung erhalten. Wir haben mit den beiden Ansätzen offensichtlich die richtige Richtung verfolgt. Meine Überzeugung nach muss eine Kampagne im tiefsten Innern berühren, dann kann sie nachhaltig Wirkung erzielen. Damit für möglichst jedes Museum ein passender Ansatz dabei ist, haben wir die vorgestellten zwei Richtungen entwickelt. Dabei muss eine gute Imagekampagne nicht zwingend viel Geld kosten. Mit unseren Ansätzen können wir — Museen dazu befähigen, eigene Exponate im passenden Rahmen abzubilden und dann nach eigenen Wünschen im Printbereich oder digital einzusetzen.

Stefan Beuter  
Inhaber kc-design  
Albstraße 52, 72764 Reutlingen  
[info@kc-design.de](mailto:info@kc-design.de)  
[www.kc-design.de](http://www.kc-design.de)

# Museen als weicher Standortfaktor

DAS BEISPIEL ENERGIEFABRIK KNAPPENRODE  
IN DER LAUSITZ

Von HEIDI PINKEPANK und LARS SCHARNHOLZ



ABB. 1 — Dauerausstellung *Energiefabrik*, Ausstellungsbereich Foyer mit Energiespiel (Entwurf), 2020.  
Foto und ©: Artfm Kraków für Energiefabrik Knappenrode, ZSIM, 2020.

**Museen prägen das Image ihrer Standorte. Sie bewegen sich im Zuge einer beachtlichen Finanzierungsakrobatik auf einer Gratwanderung zwischen musealen Kernaufgaben und einer möglichst erfolgreichen Standort- und Regionalvermarktung. Das gilt auch für die Energiefabrik Knappenrode. Das Museum befindet sich in einer stillgelegten Lausitzer Brikettfabrik in unmittelbarer Nachbarschaft zur Werkssiedlung Knappenrode.**

Im Rahmen eines Standortumbaus samt neuer Dauer- ausstellung gelang den Museumsmacher\*innen in den vergangenen Jahren, die Rolle der Energiefabrik als Image- trägerin auszubauen. Dies war möglich, ohne angesichts des Kommerzialisierungsdrucks die eigene Schwerpunkt- setzung aus dem Auge zu verlieren: Die Energiefabrik als Ort, der im Zuge des Lausitzer Strukturwandels zwischen Vergangenheit und Zukunft vermittelt. So konnte das Museum sein Profil als weicher Standortfaktor schärfen, obwohl es im peripheren Abseits strukturwacher Räume liegt. Wie kam es dazu?

DER WERDEGANG

Nach jahrzehntelanger Produktion erfolgte 1993 das Aus für die Brikettfabrik. Bereits ein Jahr darauf nahm der Förderverein Lausitzer Bergbaumuseum Knappenrode seine Arbeit auf. Das Ziel bestand darin, die Brikettfabrik zu erhalten und samt Umfeld zu einem musealen Erinnerungsort zu gestalten. So galt es auch, all denen Kraft zu geben, die im Kohle- und Energiebezirk Cottbus als Bergleute und Kraftwerker\*innen gewirkt und im Zuge des Struktur- bruchs der 1990er-Jahre ihre Arbeit verloren hatten.

Eine entscheidende Richtungskorrektur für das Museum erfolgte 2009. Damals setzte Sachsen mit den *Handlungs- empfehlungen des Wissenschaftlichen Beirates für Industriekultur in Sachsen* neue kulturpolitische Schwerpunkte.<sup>1</sup> In der Folge wurde das Thema *Industriekultur* im Freistaat immer weiter ausgebaut. Davon profitierte auch Knappenrode. Bereits seit Ende der 1990er-Jahre ist die Energiefabrik Knappenrode eine Einrichtung im Zweckverband Sächsisches Industriemuseum. Auf diesem Wege können Maßnahmen vor Ort durch eine fünfzigprozentige Landesbeteiligung querfinanziert werden. Als Verbands- mitglied mit landesweitem Stellenwert greift der Zweck- verband seitdem Veränderungsprozesse der Lausitz auf.

Auf diese Weise präsentiert das Museum den Ortsteil Knappenrode, die Stadt Hoyerswerda und eine ganze Re- gion, die von der Braunkohlenindustrie geprägt wurde. Vor diesem Hintergrund begann schon 2016 die bauliche und organisatorische Umgestaltung der Energiefabrik und der benachbarten Werkssiedlung. Die von der deutschen Bundesregierung eingesetzte Strukturwandelkommission

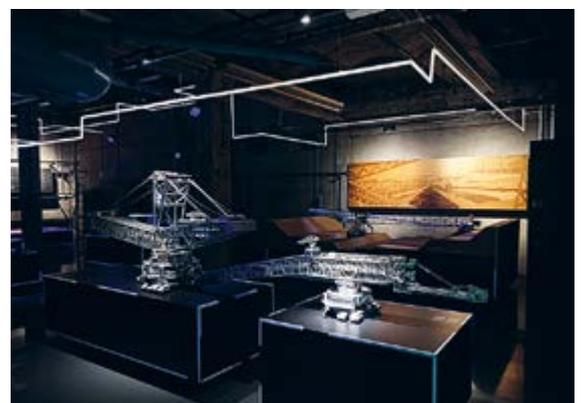


ABB. 2 — Dauerausstellung *Energiefabrik*, Ausstellungs- bereich *Sorbisches Dorf*, 2020.

ABB. 3 — Ausstellungsbereich *DDR*, 2020.  
Beide Fotos und ©: Artfm Kraków, 2020.



4	5
6	
7	8



ABB. 4 — Dauerausstellung *Energiefabrik*, Film *Prolog*, 2020. Foto und ©: Artfm Kraków, 2020.

ABB. 5 — Dauerausstellung *Energiefabrik*, Einzel-  
exponat, 2020. Foto und ©: Artfm Kraków, 2020.

ABB. 6 — Brikettfabrik Knappenrode, historische  
Ansicht. Foto und ©: Archiv Energiefabrik Knappenrode,  
ZSIM, 2022.

ABB. 7 — Energiefabrik Knappenrode, Rundgang.  
Foto und ©: Energiefabrik Knappenrode/Ellen Schelbert.

ABB. 8 — Brigade zum Bau der Brikettfabrik, 1915.  
Foto und ©: Heinz Kockrick.



ABB. 9 — Energiefabrik Knappenrode.

Foto und ©: Axel Heimken.



ABB. 10 — Die Energiehöfe zwischen Werksiedlung und

Energiefabrik Knappenrode. Foto und ©: Axel Heimken.

war noch nicht berufen und das *Investitionsgesetz Kohleregionen* in weiter Ferne. Dennoch setzte man in der Energiefabrik auch auf die Zukunft nach der Kohle.

Im Rahmen des umfassenden Standortentwicklungsprojekts galt es, die Einordnung der historischen Industrieanlage in den Kontext des regionalen Umfeldes zu verbessern. Gefördert wurde das Projekt im Rahmen des *Projektaufufes 2015 — Förderung von Investitionen in nationale Projekte des Städtebaus*.<sup>2</sup>

#### DIE STRATEGIE

Unter der Leitung des Museumsdirektorin Kirsten Zinke folgte die umfassende, denkmalgerechte Sanierung und Umnutzung der Brikettfabrik. Ihr und ihrem Team war klar, dass ein Museum mit zukunftsorientierter Strahlkraft entscheidende Beiträge zum Ruf von Stadt und Region leisten kann. Vor diesem Hintergrund wurde 2020 eine neue Dauerausstellung eröffnet, deren Erzählrichtung durchaus unkonventionell war. Denn die Geschichte beginnt in der Zukunft. In den historischen Eingangshallen des mächtigen Industriekomplexes werden die Besuchenden von einer „Zeitmaschine“ empfangen, die zunächst auf die aktuellen Gestaltungsmöglichkeiten des Kohleausstiegs und einer postfossilen Zukunft blickt.<sup>3</sup> Erst danach präsentiert die Ausstellung, mit einem langen und detaillierten Rückblick, die von der Kohle geprägte Standort- und Regionalgeschichte.

So erzählt die Energiefabrik Knappenrode eine Geschichte von Mut, Tatendrang und dem unbeirrten Glauben an eine bessere Zukunft: Die Entwicklung des alten Reviers von seinen vorindustriellen Anfängen hin in die Gegenwart von Kohleausstieg, Energiewende und Strukturwandel.

Das Projekt in Knappenrode hat Modellcharakter. Auch die

Lausitzer Kulturpolitik erkennt am Beispiel der Energiefabrik, dass zwischen mühsamer Museumsfinanzierung und aufpoliertem Standortimage regionalrelevante Zusammenhänge bestehen und es sich lohnt, diese Zusammenhänge in Zeiten der Regionaltransformation mehr und mehr auszubauen. Allmählich wird man sich über die Rolle der Lausitzer Museen als positive Standortfaktoren klar, was auch im regionalen Umfeld von Knappenrode erkennbar ist: Die jüngste Betreiberübernahme der Slawenburg Raddusch durch die Stadt Vetschau und der gegenwärtige Ausbau des Brandenburgischen Textilmuseums in Forst (Lausitz) sind hoffungsvolle Indikatoren.

Heidi Pinkepank  
Dr. Lars Scharnholz  
Institut für Neue Industriekultur INIK GmbH  
Levinestraße 7, 03044 Cottbus  
[info@inik.eu](mailto:info@inik.eu)

#### Anmerkungen

- 1 **Wissenschaftlicher Beirat für Industriekultur in Sachsen** (Hrsg., Redaktion: Helmuth Albrecht, Jörg Feldkamp, Lars Scharnholz), *Industriekultur in Sachsen — Handlungsempfehlungen des Wissenschaftlichen Beirates für Industriekultur in Sachsen*, Dresden 2011.
- 2 **Landkreis Bautzen** mit der **Stadt Hoyerswerda**, *Objekt extrem, Energiefabrik Knappenrode, Industriedenkmal und Werksiedlung auf Kurskorrektur* (Bewerbung im Rahmen des Projektaufufes 2015, Förderung von Investitionen in nationale Projekte des Städtebaus), Cottbus 2015.
- 3 Siehe hierzu auch: Sebastian Hettchen, Heidi Pinkepank und Lars Scharnholz, „Perspektivwechsel — Industriekultur neu denken“, in: **Brandenburgische Gesellschaft für Kultur und Geschichte** (Hrsg.), *Zukunft der Vergangenheit, Industriekultur in Bewegung*, Potsdam 2021, S. 31–36.

# museen.koeln – Stadt, Land, Welt

EINE POSITIONSBESTIMMUNG JENSEITS VON KÖLSCH UND KARNEVAL

Von MATTHIAS HAMANN



ABB. 1 — Publikationen der Dachmarke *museen.koeln*. Foto: Felix Braden, © MWK GmbH.

**Die qualitätvollen Sammlungen der Kölner Museen sind per se Standortfaktor und sorgen für Gäste aus Stadt, Land und Welt, sind Ausflugs- und Bildungsorte für die Region. Zugleich spielen die Museen in Köln, entgegen der von Kölsch und Karneval geprägten Außenwahrnehmung für Politik, Stadtgesellschaft und Kreativwirtschaft eine nachhaltige Rolle. Dies führt zu einem Mosaik aus Faktoren und Herausforderungen, die die Position der Museen als wichtigster Kulturplayer in Köln definieren.**

Die einzige deutsche Millionenstadt mit antiken Wurzeln besitzt neun kommunale Museen und drei museumsnahe städtische Institutionen.<sup>1</sup> Es handelt sich um elf Regiebetriebe und einen Eigenbetrieb, jeweils mit eigenem Direktorat, Stab, Etat und Markenimage. Dank ihrer Besuchszahlen gehören acht städtische Häuser zum besucher\*innen-stärksten Viertel der deutschen Museen.<sup>2</sup> Daneben kennt Köln Museen in Trägerschaft von Unternehmen, Stiftungen und Hochschulen,<sup>3</sup> zwei weitere Museen sind im Entstehen,<sup>4</sup> zwei archäologische Denkmäler haben musealen Charakter. Welche Position haben sie in der von Gegensätzen geprägten Rheinmetropole?<sup>5</sup>

#### RELEVANZ DER KÖLNER ZIVILGESELLSCHAFT

Corboud, Joest, Ludwig, Rautenstrauch, Richartz, Schnütgen, Wallraf — vier der neun städtischen Museen tragen Stifternamen, manche auch mehrere. Fünf städtische Museumsgründungen gehen auf bürgerliche Gründungen oder Sammlungen zurück, das NS-Dokumentationszentrum wurde als Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements geschaffen.<sup>6</sup> Wie allorts sorgen Sammler\*innen für Zuwachs, lokales Mäzenatentum für finanziellen Support, Freundeskreise für gesellschaftliche Verankerung. 11 von 12 Mitgliedern der städtischen Museumsfamilie haben einen Förderverein, manche mehrere, die Mitgliedschaften gehen in die Tausende. Bürgerschaftliches Engagement steht in Köln hoch im Kurs und sorgt bei den Museen für unmittelbare Kontakte zu altem und neuem Geld, vor allem aber für Netzwerke. Die Stadtgesellschaft, deren Traditionskultur trotz karnevalesker Einkleidung tief sinnige Bezüge zur eigenen Geschichte aufweist, kümmert sich um „ihre Museen“ und macht sie zu Manifestationen zivilgesellschaftlicher Handlungsfähigkeit und eigener Repräsentanz.

Köln ist eine wachsende Stadt. Damit gesellt sich zum Traditionsbewusstsein alter Prägung das Streben nach Zugehörigkeit, vor allem aus Bevölkerungsteilen mit migrantischem Background. Manifest wird das in Bauten wie der Kölner Moschee, dem in Erinnerung an das NSU-Attentat realisierte Festival *Birlikte* oder dem Vorhaben



ABB. 2 — Darstellung der Schlacht bei Worringen 1288, mit Gestalten des Kölner Bauer und Jungfrau, Grynage, die Namen der 22 Gaffeln, die Wappen der Geschlechter und Gönner der Stadt, um 1660. Foto und ©: Rheinisches Bildarchiv Köln, rba\_003231.

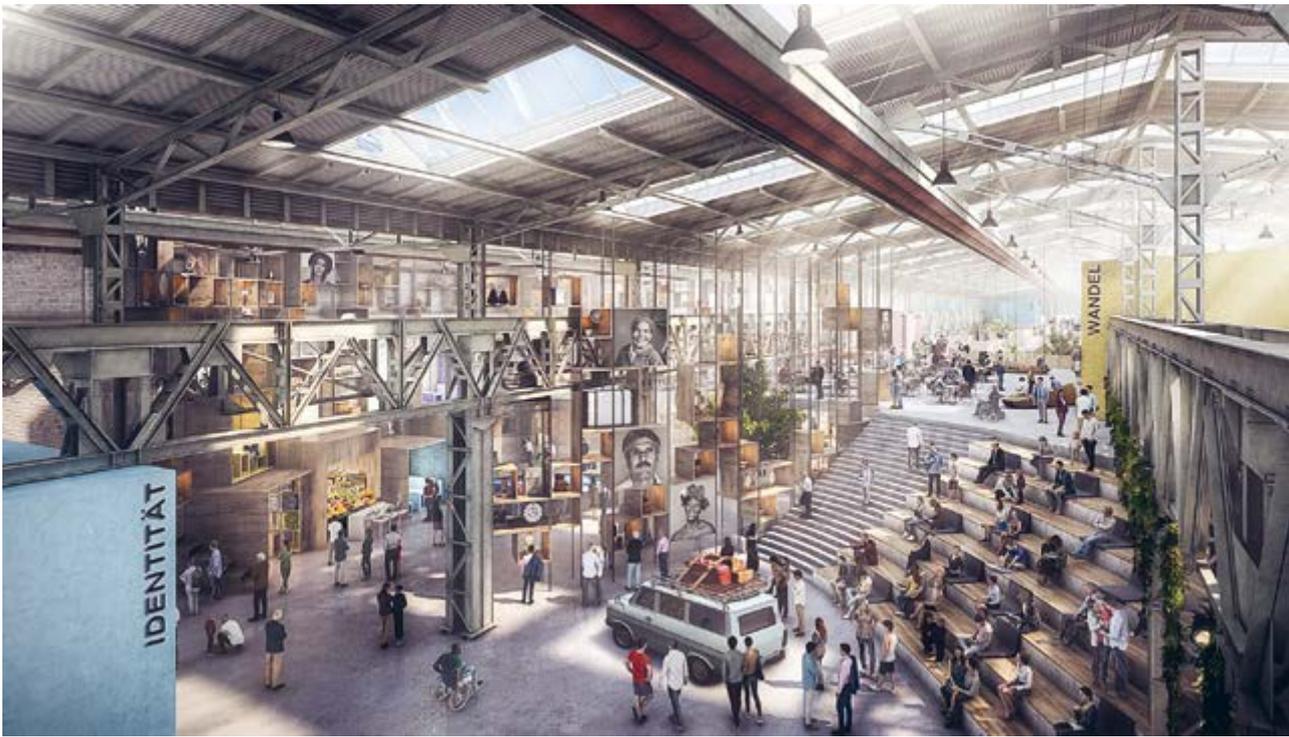


ABB. 3 — Planung für das *Haus der Einwanderungsgesellschaft* auf dem ehemaligen Werksgelände der Klöckner-Humboldt-Deutz AG (KHD) in Köln-Kalk. Foto: facts and fiction, © DOMiD.

von DOMiD, ein „*Haus der Einwanderungsgesellschaft*“ als Museum zu errichten. Teilhabe steht dezidiert auf der Agenda des Rautenstrauch-Joest-Museums, das für *People of Colour* inzwischen eine wichtige Adresse ist, oder auch des Museum Ludwig, dessen Ausstellungspolitik nichteuropäische Kunst des 20. und 21. Jahrhunderts immer stärker berücksichtigt. Zudem ist Partizipation eine Leitlinie der Vermittlungsarbeit, die in Köln vom Museumsdienst verantwortet wird.<sup>7</sup>

#### LEITPLANKEN ZUKÜNFTIGER STADTENTWICKLUNG

In Köln leben 1.079.301 Menschen (Stand, auch im Folgenden: 31. Dezember 2021), 40,4 Prozent davon mit Migrationshintergrund.<sup>8</sup> Sie stammen aus knapp 130 Ländern, wobei die Community türkischer Kölner\*innen die stärkste ist (92.713), gefolgt von polnischen (40.577) und italienischen (28.542). Der Mythos besagt, dass Köln seit der Erhebung zur römischen *Colonia Claudia Ara Agrippinensium* (50 n. Chr.) von Zuwanderung geprägt und seit alters her weltoffen sei. Tatsächlich ist die Internationalität einer Stadt, die jahrhundertlang durch Handel und Pilgertum, ihre Lage an einer europäischen Wasserstraße, die Nähe zu Frankreich und dem Benelux-Raum, die Ver-

bindungen im Netzwerk der Hanse und die historische Rolle des Erzbistums geprägt wurde, immens. Daraus eine immer geltende Toleranz abzuleiten, ist angesichts der Vertreibung der jüdischen Bevölkerung (1424), der Unterdrückung des Protestantismus und der Privilegien der Kölner Kaufleute zwar kühn, doch in Selbstwahrnehmung, städtischem Marketing, politischen Statements und kölscher Popkultur ein Topos.<sup>9</sup> Der Rekurs auf Vielfalt ist eine wichtige Selbstzuschreibung.

Spielen die Museen für die Kölner Stadtgesellschaft eine Hauptrolle, werden sie im städtischen Haushalt aber zu Statisten. Der Haushalt der Stadt hat 2022 ein Volumen von knapp 5,18 Mrd. €, davon 267 Mio. € im Teilplan *Kultur und Wissenschaft* und 106 Mio. € für die kulturellen Eigenbetriebe, insgesamt 7,2 Prozent des städtischen Gesamtbudgets. Die Museen haben einen Zuschussbedarf von 68,5 Mio. €. Insgesamt sind dies 18,3 Prozent des Kulturretats. Nicht eingerechnet sind dabei die großen Bau- und Sanierungsmaßnahmen — allein für ein Zentraldepot sind zwischen 2022 und 2025 213 Mio. € eingeplant. Demgegenüber stehen erwartete Einnahmen durch Eintritte, Vermietungen und Drittmittel in Höhe von 9,5 Mio. €.



ABB. 4 — Anton Woensam, *Große Ansicht von Köln*, Kölnisches Stadtmuseum. Foto und ©: Rheinisches Bildarchiv Köln, rba\_057027.

Angesichts allein der baulichen Aufgaben sind die Mittel nicht üppig. Das Kölnische Stadtmuseum, das 2023 ein ehemaliges Kaufhaus als Interim bezieht, soll am Dom einen Neubau bekommen, das Wallraf deutlich erweitert werden. Das Römisch-Germanische Museum (RGM) und das Museum für Angewandte Kunst Köln (MAKK) werden bereits saniert, andere Museen sollen folgen. Hinzu kommt das oben erwähnte Zentraldepot, das in den nächsten Jahren entstehen soll, die Revision der Digitallandschaft und die Ausweitung der kulturellen Bildung. Erst seit 2022 existiert ein fester Digitalisierungsetat für die Museen, zuvor geschah die Finanzierung aus Bord- und Drittmitteln. Zudem müssten die Personalstände aufgestockt werden — angesichts kommunaler Finanzengpässe ein schwieriges Unterfangen. Zwar lautet § 3 des Kölschen Grundgesetzes: „*Et hätt noch immer jot jejang*“ — doch wie kann das gehen? Die erste Möglichkeit bietet die Kulturentwicklungsplanung (KEP) mit den Schwerpunktthemen *Vielfalt, Räume, Marketing, Beteiligung, Öffentliche Förderung und Partizipation*.<sup>10</sup> Die KEP geschieht unter Beteiligung von Politik, freier Szene, der Fördervereine des Kulturbereichs sowie der Kulturverwaltung. Ein Lenkungskreis schlägt Ideen zur Umsetzung vor, deren Finanzierung der Rat der Stadt beschließt. Hier wird ein Prinzip der Handlungslogik für die Kölner Kultur deutlich: die gleichrangige Förderung von institutioneller und freier Kultur. Das sorgt für eine vielfältige freie Kunstszene, allerdings werden die Museen als kultureller Standortfaktor an deren Agilität gemessen. Die zweite Möglichkeit ist die Stadtstrategie *Kölner Perspektiven 2030*, mit der die Metropole den Herausforderungen *Bevölkerungswachstum, demografischer Wandel* sowie *Klima- und Strukturwandel* begegnen will. Die Stadtstrategie enthält fünf Leitlinien für zukunftsorientiertes und nachhaltiges Handeln. Ein Blick auf die Ziele dahinter offenbart, dass Museen und deren institutionelle Förderung nirgendwo als Selbstzweck benannt werden,<sup>11</sup> museales Aufgabensetting und Handeln sie jedoch zu Trei-



ABB. 5 — Gamescom. © Koelnmesse GmbH.

bern machen können. Indem die Museen ihre Ziele mit der Stadtstrategie abgleichen, erhöhen sie ihre Relevanz.

#### MARKETING ZWISCHEN BUSINESS, DESTINATION UND SHOPPING

Köln betreibt kein ganzheitliches Standortmarketing, sondern bearbeitet Einzelsegmente. Seit 2019 unterstützt KölnBusiness Unternehmen bei Gründungen und Projekten,<sup>12</sup> dabei spielen Museen als Standortfaktor keine Rolle. Die KölnTourismus GmbH verantwortet das touristische Destinationsmarketing.<sup>13</sup> Im Zentrum steht Kölns Attraktivität als eventorientierte Tourismusdestination und als herausgehobener Messe- und Kongressstandort. Die Interessen der Geschäftswelt vertritt Stadtmarketing Köln e. V.<sup>14</sup> Ein ausgeprägtes Kulturmarketing fehlt. Köln konnte vor Corona 2019 das beste Jahr seiner Tourismusgeschichte feiern. 3,83 Mio. Ankünfte (+3,4 Prozent) mit 6,58 Mio. Übernachtungen (+4,6 Prozent) sorgten für erhebliche Einnahmen. An erster Stelle standen Gäste aus Deutschland, gefolgt von UK, den USA und den Niederlanden. Auch der Tagungsmarkt entwickelte sich positiv: 2019 fanden 53.397 Veranstaltungen (+1,2 Prozent) mit 4,44 Mio. Teilnehmenden (+2,2 Prozent) statt.

ABB. 6 — Schulklass im Rautenstrauch-Joest-Museum.  
Foto: Nikolai Stabusch,  
© Museumsdienst Köln.



Das Verhältnis von Freizeit- zu Geschäftsreisenden war weitgehend ausgewogen. Vom Tourismusboom konnten auch die Museen profitieren. Die Kulturförderabgabe, die Freizeitreisende pro Übernachtung zahlen, fließt unter anderem in die Museen. Zuletzt wurde hieraus der freie Eintritt für Schulklassen gegenfinanziert, zuvor auch der Sonderausstellungsetat erweitert. Die Kulturförderabgabe dient folgerichtig der Rollenstärkung Kölner Kultur. Ein direkter Impact des Destinationsmarketings auf Besuchszahlen ist hingegen nicht festzustellen. Die Besuchszahlen der städtischen Museen bewegen sich seit Jahren zwischen 950.000 und 1.050.000 Gästen, hinzu kommt etwa die gleiche Zahl bei den nichtstädtischen Häusern. Zudem sind die ausländischen Quellmärkte der Museen (Benelux, F, I) andere als die im reinen Städte-tourismus (UK, USA, NL). Insgesamt aber speist sich das Kölner Museumspublikum zu drei Vierteln aus der Stadt und der näheren Region bis circa 50 Kilometer. Daher ist es sinnvoll, auf diesen Nahbereich zu setzen. Hierin trifft sich das Marketing für den Museumsstandort mit den Zielen der lokalen Geschäftswelt.

In dieser Marketinglandschaft bewegt sich der Museumsstandort mit der Dachmarke *museen.koeln*, unter der sich über 25 städtische und nichtstädtische Museen versammeln. Sie kommt mit eigenem Corporate Design in zentral erstellten und finanzierten Publikationen zu Aus-

stellungen und Veranstaltungen, einem Magazin, einem gemeinsamen Webportal, bei Imageanzeigen und standortbezogen organisierten Events wie dem Internationalen Museumstag im Mai und der Museumsnacht im November, aber auch häuserverbindenden Bildungsangeboten vor Ort, im Stadtraum und in der digitalen Welt zur Anwendung. So profitieren die einzelnen Museen von gemeinsamen Maßnahmen, Verteilern und Kampagnen, die sie im Einzelfall nicht umsetzen könnten.

#### BEDEUTUNG DER REGION

Vernetzung kennzeichnet auch die Region mit 3,6 Mio. Menschen im Großraum Köln/Bonn. Sie ist Tragfläche und Nährboden für Dienstleistungen und Gewerbe, Kultur und moderne Produktionslandschaft mit starker Ausstrahlung und Anziehungskraft als Kultur-, Tourismus-, Wirtschafts- und Innovationsregion.<sup>15</sup>

Regionale Dynamik, Alltagstauglichkeit und Zukunftsfähigkeit so zu steuern, dass das Nebeneinander von Kommunen und Kreisen zum Miteinander wird, ist Aufgabe des *Region Köln/Bonn e. V.* Ziel ist die Stärkung der Zusammenarbeit und die gemeinschaftliche strategische Ausrichtung in der Region. Hier werden regionalpolitische Grundsatzfragen bearbeitet, die Zusammenarbeit mit der Bezirksregierung Köln und dem Land NRW abgestimmt und Positionen gegenüber Bund und EU definiert.



ABB. 7 — Restaurierung von Jaina-Miniaturen aus dem Rautenstrauch-Joest Museum im Rahmen einer Bachelorarbeit. Foto: Maleen Wittich, © TH Köln.

Die wichtigste operative Maßnahme ist ein koordiniertes Fördermittelmanagement. In regelmäßigen Runden stimmen sich die Mitglieder in der Kooperationsrunde Kultur ab, arbeiten gemeinsam an Themenjahren wie *Beethoven 2020* oder *100 Jahre Bauhaus im Westen*, an kulturellen Wanderwegen oder in Gemeinschaftsprojekten. Die Kölner Museen sind eingebunden, wenn es um Rahmenthemen wie *Römer im Rheinland* geht, sind dabei aber wegen ihrer Größe und urbanen Fokussierung eher Besuchsorte als Kooperationspartner. Als Destinationen spielen sie eine große Rolle für das kulturinteressierte Publikum und für die Bildungseinrichtungen der Region, von der Förderschule aus dem Bergischen Land bis zur Alanus Hochschule in Alfter bei Bonn.

#### HOCHSCHULLANDSCHAFT

Vor Ort hat die Verbindung zu den acht staatlichen und zahlreichen privaten Hochschulen einen großen Einfluss auf die Entwicklung des Museumsstandortes.<sup>16</sup> Dies meint zunächst Studierende als Zielgruppe: Über ein Kultursemesterticket, das jeweils hochschulweit gelten und zum Sommersemester 2023 eingeführt werden soll, haben circa 100.000 Studierende leichten Zugang zu den Dauerausstellungen der Museen. Ebenso wichtig ist jedoch das wissenschaftliche Netzwerk zwischen Hochschulen und Museen.

Aus den Lehr- und Forschungsdisziplinen erwachsen zahlreiche Verbindungen in Lehre und Forschung, wie die Kooperationsvereinbarung zwischen KMB und Universitätsbibliothek, die enge Verbindung zum Institut

#### Museen als Standortfaktor

für Konservierungs- und Restaurierungswissenschaften der TH Köln, die Verbindung zu den kleineren FHs bei Besucher\*innen-Forschung und gemeinsamen Tagungsthemen. Das Reservoir an akademisch-kreativen Köpfen, die sich für Museen als Materialquelle und als Performanceorte interessieren, ist groß.

#### KULTURWIRTSCHAFT

Die Kultur- und Kreativwirtschaft mit ihren Teilmärkten<sup>17</sup> zählt zu den stärksten Wirtschaftszweigen in Köln und Region. Knapp 13.300 Selbstständige und Unternehmen (mit 56.900 Erwerbstätigen und 13.100 geringfügig Beschäftigten) setzten 2019 rund 9,5 Mrd. € um — fast ein Viertel des Branchenumsatzes in NRW. Die umsatzstärksten Teilmärkte der letzten zehn Jahre sind Werbung (+7,4 Prozent), Presse (+39,9 Prozent), Software/Games (+92,4 Prozent), und Film (+32,7 Prozent), aber auch die kleinen Branchen sind binnen eines Jahrzehnts enorm gewachsen: darstellende Künste (+92,2 Prozent), Architektur (+55,5 Prozent) und Musik (+44,9 Prozent).

Der Medien- und Kommunikationsstandort Köln hat mit seinen Akteuren in Film, Fernsehen, Radio, Verlagswelt, PR und IT deutschland-, manchmal weltweite Relevanz. In den Kölner Studios, Agenturen und Kreativschmieden entstehen Produktionen von hoher Qualität und Reichweite. Im Branchenmix ist die Kultur- und Kreativwirtschaft sicherlich der relevanteste Player. Wie eng die Verbindungen sind, zeigt die Kölner Presselandschaft. Ausstellungen, Ankäufe, Bildungsprojekte, aber auch Personalien und Baukosten erfahrene eingehende Berichterstattung — in dieser hohen Resonanz zeigt sich die Relevanz der Museen für die Stadtgesellschaft.

Dr. Matthias Hamann  
 Direktor  
 Museumsdienst Köln  
 Leonhard-Tietz-Straße 10, 50676 Köln  
[matthias.hamann@stadt-koeln.de](mailto:matthias.hamann@stadt-koeln.de)  
[www.museumsdienst.koeln](http://www.museumsdienst.koeln)

#### Anmerkungen

<sup>1</sup> Kölnisches Stadtmuseum (gegründet 1888), MAKK — Museum für Angewandte Kunst Köln (gegründet 1888), Museum Ludwig (gegründet 1976), Museum für Ostasiatische Kunst (gegründet 1913), Museum Schnütgen (gegründet 1906), NS-Dokumentationszentrum (gegründet 1987), Rautenstrauch-Joest-Museum

## Attraktivere Museen

- (gegründet 1901), Römisch-Germanisches Museum (gegründet 1946), Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud (gegründet 1824, erweitert 2001); Kunst- und Museumsbibliothek (gegründet 1957), Museumsdienst Köln (gegründet 1965) und Rheinisches Bildarchiv (gegründet 1926).
- 2 Basierend auf der Systematik des Instituts für Museumsforschung, s. zuletzt: [journals.ub.uni-heidelberg.de/index.php/ifmzm/issue/view/5496](https://journals.ub.uni-heidelberg.de/index.php/ifmzm/issue/view/5496) (letzter Aufruf am 21. September 2022).
  - 3 Deutsches Sport & Olympia Museum (Träger: Deutscher Olympischer Sportbund); Domschatzkammer (Träger: Metropolitankapitel der Hohen Domkirche); Duftmuseum im Farina-Haus (Träger: Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz GmbH); GeoMuseum (Träger: Universität zu Köln), Käthe Kollwitz Museum (Träger: Kreissparkasse Köln); Kölner Karnevalsmuseum (Träger: Festkomitee Kölner Karneval von 1823); Kolumba (Träger: Erzbistum Köln); Photographische Sammlung (Träger: SK Stiftung Kultur); Schokoladenmuseum (Träger: Schokoladenmuseum Köln GmbH); Straßenbahnmuseum (Träger: Kölner Verkehrsbetriebe); Tanzmuseum des Deutschen Tanzarchivs Köln (Träger: SK Stiftung Kultur); Theaterwissenschaftliche Sammlung (Träger: Universität zu Köln).
  - 4 MiQua — LVR-Jüdisches Museum im Archäologischen Quartier Köln und Haus der Einwanderungsgesellschaft des DOMiD e. V.
  - 5 Lorenz **Abu Ayyash** (Hrsg.): *Köln (= Aus Politik und Zeitgeschichte, Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Bildung, 67. Jahrgang, 1-3/2017)*; Matthias **Hamann**, *Kölngold*, Köln 2021.
  - 6 [museenkoeln.de/ns-dokumentationszentrum/default.aspx?s=335](https://museenkoeln.de/ns-dokumentationszentrum/default.aspx?s=335) (letzter Aufruf am 21. September 2022).
  - 7 [museumsdienst.koeln/](https://museumsdienst.koeln/) (letzter Aufruf am 21. September 2022).
  - 8 [www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf15/statistik-jahrbuch/15\\_statistisches\\_jahrbuch\\_2020\\_bfrei.pdf](https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf15/statistik-jahrbuch/15_statistisches_jahrbuch_2020_bfrei.pdf) (letzter Aufruf am 21. September 2022). Personen mit Migrationshintergrund sind hierbei nichtdeutsche Staatsangehörige, eingebürgerte Deutsche, Aussiedler\*innen, sowie Deutsche unter 18 Jahren mit mindestens einem Elternteil mit Migrationshintergrund im Haushalt.
  - 9 Vgl. pars pro toto den Refrain des Liedes *Stammbaum* der Bläck Fööss, der als Kölnische Hymne gilt: „*Su simmer all he hinjekumme, / Mir sprechen hüek all dieselve Sproch. / Mir han dodurch su vill jewonne. / Mir sin wie mer sin, mir Jecke am Rhing. / Dat es jet, wo mer stolz drop sin.*“
  - 10 Siehe: [www.kulturentwicklungsplan.koeln/de/](https://www.kulturentwicklungsplan.koeln/de/) (letzter Aufruf am 21. September 2022).
  - 11 Leitsatz 1: „*Köln sorgt für kompakte und lebenswerte Quartiere*“; Leitsatz 2: „*Köln schafft Raum für eine dynamische und nachhaltige Wirtschaft und für vielfältige Arbeitswelten*“; Leitsatz 3: „*Köln sorgt für Bildung, Chancengerechtigkeit und Teilhabe*“; Leitsatz 4: „*Köln stärkt seine Rolle als vielfältig vernetzte Metropole*“; Leitsatz 5: „*Köln wächst klimagerecht und umweltfreundlich und sorgt für gesunde Lebensverhältnisse*“; siehe: [www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf15/kp2030/zielgeruest.pdf](https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf15/kp2030/zielgeruest.pdf) (letzter Aufruf am 21. September 2022). Darin sind auch die Ziel definiert, vgl. vor allem: Ziel 1.3: „*Köln sichert und entwickelt seine Veedel zu Zentren des gemeinschaftlichen Lebens*“; Ziel 1.5: „*Köln entwickelt seine Infrastruktur und öffentlichen Dienstleistungen bedarfsgerecht*“; Ziel 2.2: „*Köln baut seine Position als führende Wissenschaftsstadt aus*“; Ziel 2.4: „*Köln entwickelt Räume und Strukturen für die Kultur- und Kreativwirtschaft*“; Ziel 3.3: „*Köln setzt sich aktiv für eine inklusive Gesellschaft ein*“; Ziel 3.4 „*Köln fördert die kinder-, jugend- und familienfreundliche Stadt*“; Ziel 3.5. „*Köln fördert den Zugang zu Bildung und Qualifikation als Schlüssel zur Teilhabe*“; Ziel 4.4: „*Köln stärkt seine Rolle als Vorreiter in der Digitalisierung*“ und Ziel 4.5: „*Köln stärkt die regionale Kooperation und die internationale Zusammenarbeit*“.
  - 12 [koeln.business/ueber-uns](https://koeln.business/ueber-uns) (letzter Aufruf am 21. September 2022).
  - 13 [www.koelntourismus.de/planen-informieren/wir-ueber-uns/](https://www.koelntourismus.de/planen-informieren/wir-ueber-uns/) (letzter Aufruf am 21. September 2022).
  - 14 [stadtmktg-koeln.de/der-verein](https://stadtmktg-koeln.de/der-verein) (letzter Aufruf am 21. September 2022).
  - 15 [www.region-koeln-bonn.de/de/regionalmanagement/region-koelnbonn-ev/index.html](https://www.region-koeln-bonn.de/de/regionalmanagement/region-koelnbonn-ev/index.html) (letzter Aufruf am 21. September 2022). Zur Region Köln/Bonn gehören die drei Städte Bonn, Köln und Leverkusen sowie der Rhein-Erft-Kreis, der Oberbergische Kreis, der Rheinisch-Bergische Kreis, der Rhein-Sieg-Kreis und der Rhein-Kreis Neuss, mit einer Gesamtfläche von 4.415 km<sup>2</sup>. Hier leben ca. 3,6 Mio. Menschen (2019), davon durchschnittlich 831 pro km<sup>2</sup> (Deutschland gesamt: 233/km<sup>2</sup>). Nach der Metropole Ruhr ist es die einwohnerstärkste Region in Nordrhein-Westfalen.
  - 16 Köln hat acht staatliche Hochschulen, darunter die drittgrößte Universität und mit der TH Köln die größte Fachhochschule Deutschlands. Weitere Säulen des Hochschulstandortes Köln sind die Kunsthochschule für Medien, die Deutsche Sporthochschule, die Hochschule für Musik und Tanz, eine Fachhochschule für Verwaltung, die Rheinische Fachhochschule und die Katholische Fachhochschule. Dazu kommen private Fachhochschulen in den Bereichen Wirtschaft und Gestaltung. In Studierendenzahlen (2019) heißt dies: CBS International Business School (priv.): 1.462; Deutsche Sporthochschule Köln: 5.261; FH des Mittelstandes, Standort Köln (priv.): 445; Europäische FH Rhein/Erft, Standort Köln (priv.): 190; HS für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW, Standort Köln: 2.755; TH Köln: 20.423; Hochschule Döpfer, Standort Köln (priv.): 636; HS Fresenius, Standort Köln (priv.): 2.652; HS Medien, Kommunikation u. Wirtschaft (priv.): 1.010; KatHo NRW, Standort Köln: 2.027; KHM Köln: 375; praxisHochschule, Standort Köln (priv.): 73; FOM, Standort Köln (priv.): 4.798; Rheinische FH, Standort Köln: 6.042; HfMT Köln: 1.158; Universität zu Köln: 52.661; HS Macromedia, Standort Köln (priv.): 759; HS für Gesundheit und Soziales, Standort Köln (priv.): 53; International School of Management (priv.): 350.
  - 17 Siehe: [ihk-koeln.de/blueprint/servlet/resource/blob/5188866/1c0df43598bb13f154de9e676202eddd/2021-standortanalyse-kkw-data.pdf](https://ihk-koeln.de/blueprint/servlet/resource/blob/5188866/1c0df43598bb13f154de9e676202eddd/2021-standortanalyse-kkw-data.pdf) (letzter Aufruf am 21. September 2022): Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Markt für darstellende Künste, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Pressemarkt, Werbemarkt, Software- und Games-Industrie.



at<sup>2</sup>



Exponat und Interaktion  
**DIGITAL**  
für Museen und die Region

**BUNDESWEITER  
GEWINNER  
2017**

# Interaktive Exponate

Begeistern Sie Ihre Besucher

Wir sind Ihr professioneller Partner für individuelle Softwarelösungen in allen Bereichen rund um Exponatsoftware für Ihr Museum. Präsentieren Sie mit uns Ihre Ausstellungsthemen zeitgemäß, ansprechend und interaktiv.

at<sup>2</sup> GmbH | Nürnberg & Kempten | [www.at2-software.com](http://www.at2-software.com)



# Museum und/oder Familie?

UMFRAGE UNTER BERUFSEINSTEIGER\*INNEN IM MUSEUM

Von MATTHIAS J. BENSCH



ABB. 1 – Familienglück oder Karriere im Museum — eine Entscheidung? Foto: © iStock, Maja Mitrovic.

## **Attraktiv ist ein Arbeitgeber für viele erst dann, wenn er gute Bedingungen für das Leben neben der Arbeit schafft. Eine aktuelle Umfrage des AK Volontariat des Deutschen Museumsbunds unter den wissenschaftlichen Volontär\*innen an Museen und anderen Kulturinstitutionen zeigt indes, dass die Berufseinsteiger\*innen außerordentlich skeptisch in Bezug auf eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind. Sie sehen sich zur Entscheidung gezwungen. Die Attraktivität der Museen als Arbeitgeber steht auf dem Spiel.**

Jedes Jahr beginnen zahlreiche junge Akademiker\*innen ein wissenschaftliches Volontariat an Museen. Für sie ist es in der Regel der Einstieg in das Berufsfeld Museum. Die oft hohen Bewerber\*innen-Zahlen auf diese Volontariate lassen auf ein attraktives Berufsfeld schließen. Doch wie beurteilen dies eigentlich diejenigen, die als aktuelle Volontär\*innen bereits erste Einblicke in die Arbeit gewonnen haben? Sind Museen für sie tatsächlich (noch) attraktive Arbeitgeber? Eine neue Umfrage des AK Volontariat des Deutschen Museumsbunds, die den Fokus speziell auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Augen der Berufseinsteiger\*innen legt, erlaubt Zweifel daran und sollte zum Nachdenken anregen.<sup>1</sup> Und zum Handeln.

### ERGEBNISSE DER UMFRAGE

Dieser Fokus wurde nicht ohne Grund gewählt: Die oder der durchschnittliche Wissenschaftliche Volontär\*in ist zwischen 29 und 30 Jahre alt und tatsächlich eine Volontärin.<sup>2</sup> Das entspricht nahezu exakt dem Durchschnittsalter von Müttern in Deutschland bei der Geburt des ersten Kindes (Quelle: Statistisches Bundesamt).<sup>3</sup> Zudem ließen Studien wie die von Julia Frohne (et al.) zur Generation Y im Kultursektor bereits im Vorhinein erahnen, dass Faktoren, die sehr unmittelbar mit dem tendenziell gesteigerten Bedürfnis in dieser Bevölkerungskohorte nach einer Work-Life-Balance zusammenhängen, maßgeblich für die Attraktivität von Arbeitgebern sein könnten.<sup>4</sup>

Von den 231 Teilnehmenden an der Umfrage sind rund 87 Prozent weiblich, 12 Prozent männlich und 1 Prozent divers. Familienplanung spielt für diese Menschen

durchaus eine Rolle, was angesichts des Durchschnittsalters kaum überraschen kann. Bemerkenswert ist, dass für knapp 29 Prozent der Befragten das Thema sogar brandaktuell ist. Entweder sie haben oder erwarten bereits Nachwuchs oder sie ziehen die Gründung einer Familie noch während ihrer Volontariatszeit in Betracht. Für knapp die Hälfte der Volontär\*innen (46 Prozent) hat Familienplanung indes vorerst keine Priorität. Und dabei spielt ihre berufliche Situation offenbar eine maßgebliche Rolle. Denn mehr als drei Viertel geben an, dass sie in einer anderen beruflichen Situation, etwa bei einer Festanstellung, wahrscheinlich oder sogar ziemlich sicher anders planen würden. Bei der Anschlussfrage, welche Aspekte genau für die Planungen ausschlaggebend sind, zeigt sich, dass insbesondere die Befristung für viele ein maßgeblicher Faktor ist. Viele rechnen damit, dass sie nach dem Volontariat für eine neue Stelle den Wohnort wechseln müssen und bewerten dies verständlicherweise als ungünstige Umstände für die Gründung einer Familie. Ebenfalls ein wesentlicher Faktor ist das geringe Einkommen.

Durchaus brisant wird es im Hinblick auf die Befürchtungen, die manche Volontär\*innen offenbar hegen, wenn sie während des Volontariats schwanger werden und / oder in Elternzeit gehen. Insbesondere Volontärinnen rechnen mit negativen Konsequenzen für sich, wenn dies tatsächlich passiert (Männer hingegen so gut wie nie). Diese geschlechtsspezifischen Unterschiede überraschen kaum, hat doch die jüngste Erhebung im Rahmen der bereits erwähnten jährlichen Umfrage des AK Volontariat ergeben, dass bereits mehr als jede zehnte

## Attraktivere Museen

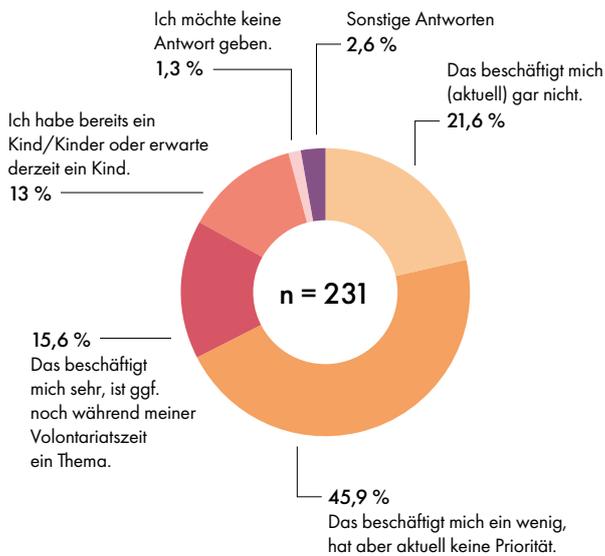


ABB. 2 — Spielt Familienplanung für dich (aktuell) eine Rolle?

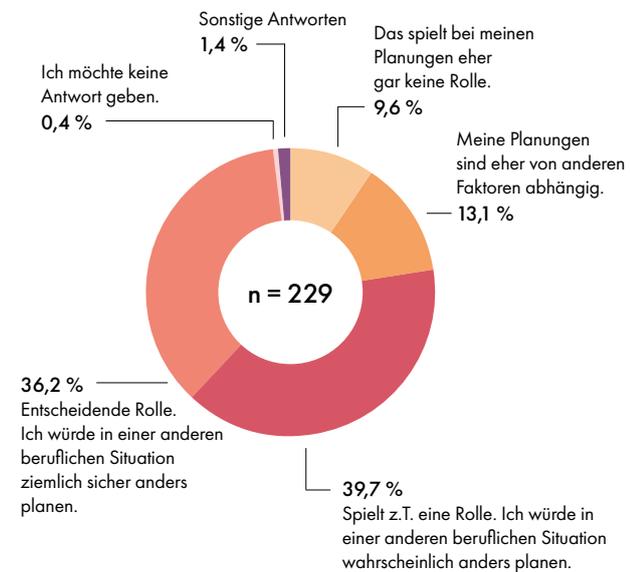


ABB. 3 — Inwieweit spielt deine derzeitige berufliche Situation (Volontariat) eine Rolle bei deinen Entscheidungen zur (weiteren) Familienplanung? (Antworten z.T. gekürzt)

Volontärin (auf ein Gendern kann hier getrost verzichtet werden!) nach eigenen Angaben Diskriminierungserfahrungen während des Volontariats gemacht hat, die ganz überwiegend sexistischer Natur waren.<sup>5</sup>

Für viele ergeben sich auch in den Jahren nach dem Volontariat keine guten Bedingungen für einen neuen Lebensabschnitt mit Familie, für den sie Stabilität und eine gesunde Work-Life-Balance benötigen. Mitunter erwarten sie jahrelanges Projekte-Hopping, befristete Stellen, Teilzeitstellen, mehrfache Wohnortswechsel, gegebenenfalls sogar noch die Notwendigkeit einer akademischen Weiterqualifikation für bestimmte Berufsbilder im Museum.

Die Konsequenz, die viele Volontär\*innen daraus ziehen, ist nur folgerichtig, aber höchst alarmierend, und sollte kultur- und familienpolitische Entscheidungsträger\*innen sowie Museumsleitungen hellhörig werden lassen: Nicht einmal jede\*r Fünfte (circa 19 Prozent) ist nicht bereit, die Familienplanung nötigenfalls aufzugeben, um beruflich im Museum oder anderen Kultureinrichtungen Fuß zu fassen. Eine erschreckend deutliche Mehrheit zieht dies also in Betracht. Fast ein Viertel der Befragten (circa 23 Prozent) hält es angesichts der eigenen Einschätzung der Arbeitsmarktsituation sogar für gut denkbar, dass eine Entscheidung gegen die Familie nötig sein

wird. Oder, wie eine der befragten Volontärinnen die Einschätzung vieler anderer auf den Punkt bringt: „Eine Entscheidung für eine Karriere im Museum ist meiner Ansicht nach aktuell eine Entscheidung gegen eine konventionelle Familienplanung“.

### AUSBLICK

Trotz der bereits ertragreichen Bemühungen des Deutschen Museumsbunds, die Situation der Volontär\*innen an Museen und anderen Kultureinrichtungen in Deutschland stetig zu verbessern, namentlich etwa die Initiative *Vorbildliches Volontariat*<sup>6</sup> oder das Engagement des Arbeitskreises Volontariat um eine flächendeckende Etablierung von Verwaltungsvorschriften zum Volontariat nach dem Vorbild jener der Staatlichen Museen Baden-Württembergs,<sup>7</sup> bleibt weiterhin einiges zu tun, um einem Trend entgegenzuwirken, der Museen schon bald ein erhebliches Nachwuchsproblem beschere könnte. Und das im doppelten Sinne: Denn einerseits droht ihnen, wie die Umfrage erahnen lässt, eine Situation, in der sie von hochqualifizierten jungen Kräften vermehrt als Arbeitgeber für unattraktiv gehalten und gemieden werden, weil diese für sich dort keine Zukunft sehen, in der sie ihre beruflichen Ziele und familiäres Glück miteinander vereinbaren können. Und andererseits besteht

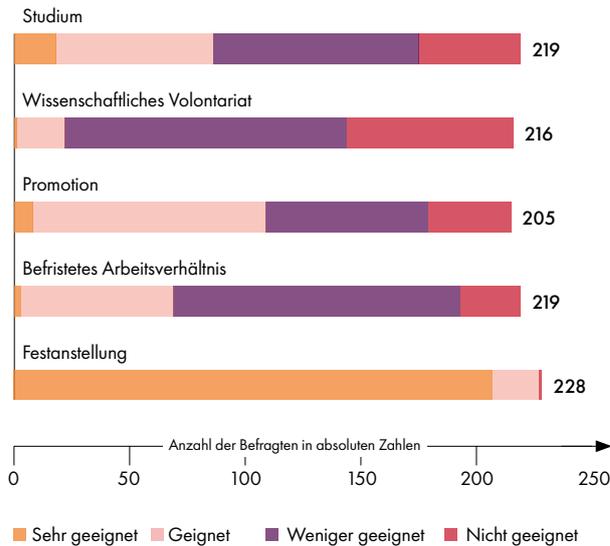


ABB. 4 — Welche Phase deiner akademischen / beruflichen Qualifikation und weiteren beruflichen Laufbahn scheint dir grundsätzlich am besten geeignet, um das Thema Familienplanung anzugehen?

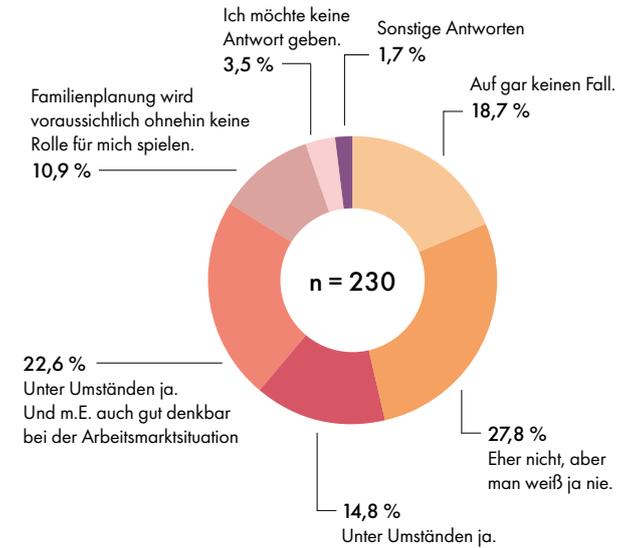


ABB. 5 — Würdest du eine evtl. in Betracht gezogene Familienplanung nötigenfalls aufgeben, um beruflich im Museum (oder in anderen Kultureinrichtungen) Fuß zu fassen? (Antworten z.T. gekürzt)

die gleichfalls kaum zu unterschätzende Gefahr, dass die Museen ihre gesellschaftliche Anschlussfähigkeit verlieren, wenn sie die Perspektiven von Müttern und Vätern personell nicht mehr zu integrieren imstande sind.<sup>8</sup>

Matthias J. Bensch  
Wissenschaftlicher Volontär  
LWL-Römermuseum Haltern am See  
Weseler Straße 100, 45721 Haltern am See  
Matthias.bensch@lwl.org

#### Anmerkungen

- 1 Eine ausführlichere Darstellung der Ergebnisse findet sich in einem Online-Bericht des Verfassers in *Kulturmanagement Network* vom 12. September 2022: [www.kulturmanagement.net/Themen/Umfrage-unter-Museumsvolontae-rinnen-Museum-und-oder-Familie,4479](http://www.kulturmanagement.net/Themen/Umfrage-unter-Museumsvolontae-rinnen-Museum-und-oder-Familie,4479) (letzter Aufruf am 21. September 2022).
- 2 Dies ergibt sich aus den jährlichen Umfragen des AK Volontariat des DMB e. V. zur Situation der Volontär\*innen an Museen in Deutschland ([www.museumsbund.de/fachgruppen-und-arbeitskreise/arbeitskreis-volontariat/das-volontariat/situation-der-volontae-rinnen/](http://www.museumsbund.de/fachgruppen-und-arbeitskreise/arbeitskreis-volontariat/das-volontariat/situation-der-volontae-rinnen/), letzter Aufruf am 21. September 2022) sowie auch aus der vorgestellten Umfrage.
- 3 [www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/\\_inhalt.html;jsessionid=35F6A05F3A3](http://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/_inhalt.html;jsessionid=35F6A05F3A3)

[A49178140A94E7C2791D4.live741](https://www.kulturmanagement.net/Themen/Erwartungen-und-Erfahrungen-von-Berufsanfaengern-im-Kultursektor-Was-Arbeitgeber-wissen-sollten,3950)

(letzter Aufruf am 21. September 2022).

- 4 Julia Frohne, Martin Grünter und Michaela Weyermanns, „Was Arbeitgeber wissen sollten. Erwartungen und Erfahrungen von Berufsanfängern im Kultursektor“, *Kulturmanagement Network* (Beitrag vom 18. März 2019), online unter: [www.kulturmanagement.net/Themen/Erwartungen-und-Erfahrungen-von-Berufsanfaengern-im-Kultursektor-Was-Arbeitgeber-wissen-sollten,3950](http://www.kulturmanagement.net/Themen/Erwartungen-und-Erfahrungen-von-Berufsanfaengern-im-Kultursektor-Was-Arbeitgeber-wissen-sollten,3950), (letzter Aufruf am 21. September 2022).
- 5 [www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2022/05/ak-volontariat-evaluation-2021-22.pdf](http://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2022/05/ak-volontariat-evaluation-2021-22.pdf) (letzter Aufruf am 21. September 2022).
- 6 [www.museumsbund.de/fachgruppen-und-arbeitskreise/arbeitskreis-volontariat/das-volontariat/initiative-vorbildliches-volontariat/](http://www.museumsbund.de/fachgruppen-und-arbeitskreise/arbeitskreis-volontariat/das-volontariat/initiative-vorbildliches-volontariat/) (letzter Aufruf am 21. September 2022).
- 7 Jacqueline Berl, Stephanie Vanessa Heck und Silke Hockmann, „Arbeitskreis Volontariat. Neue Verwaltungsvorschrift Volontariat des Landes Baden-Württemberg“, in: **Deutscher Museumsbund**, *Bulletin* 4, 2019, S. 36–38.
- 8 Der Dank des Autors gilt allen Teilnehmer\*innen an der Umfrage sowie Kristin Oswald und Johannes Hemminger, ferner den Mitgliedern des AK Volontariat des Deutschen Museumsbunds 2021/2022, unter ihnen besonders Marvin Gedigk, die die Konzeption und die Auswertung der Umfrage beratend unterstützt und sich für ihre Verbreitung engagiert haben.

# Von Eichhörnchen, Elefanten und Einhörnern

INNOVATIVES DENKEN UND AGILES HANDELN  
IM MUSEUM FÜR KOMMUNIKATION IN BERN

Von JACQUELINE STRAUSS



ABB. 1 — Ein Museum mit Spielräumen. © BernWelcom.

**Eine Anfrage für ein Referat zum Museum als attraktiver Arbeitgeber bringt uns erst einmal ins Grübeln. Dann stoßen wir auf drei Adjektive und drei Tiere — plötzlich formt sich eine Geschichte, über Zusammenarbeit, Wertschätzung und ein unmögliches Einhorn. Das Museum als attraktiver Arbeitgeber, kein Thema, über das man mal eben locker ein bisschen plaudert. Es ist Frühling 2022 als mich David Vuillaume und Mara Hofmann vom Deutschen Museumsbund für ein Referat an ihrer Jahrestagung im Saarland anfragen. Ein schönes Kompliment, dass ausgerechnet wir über dieses Thema sprechen sollen, aber was habe ich zu erzählen?**

Als erstes tausche ich mich dazu mit meiner Geschäftsleitung aus und es kristallisieren sich zwei Fragen heraus: zum einen *Was macht uns denn zum attraktiven Arbeitgeber?* Im Fokus steht unsere Betriebskultur. Darum herum gruppieren sich drei Adjektive, denen wir gerecht werden wollen: *kollaborativ, wertschätzend* und *agil*.

Und zum anderen *Wieso lohnt es sich überhaupt, in die Organisation zu investieren?* Ich bin felsenfest überzeugt, dass sich die Betriebskultur und Organisation im Ergebnis und damit in der Qualität spiegeln. Sie wird direkt für die Museumsbesuchenden spürbar.

RATATÖSK —

DAS KOLLABORATIVE MUSEUMSMASKOTTCHEN

Das Museum für Kommunikation in Bern hat ein Haustier: Ratatösk. So heißt das Eichhörnchen in der nordischen Mythologie. Ratatösk ist dort ein Kommunikator und übermittelt Nachrichten auf dem sagenhaften Weltenbaum. Dank ihm unterhalten sich der Drache am Fuß des Baums und der Adler in der Krone. Manchmal verdreht Ratatösk auch eine Botschaft, lügt oder vergisst etwas. Also ganz wie im richtigen Leben.

Wir haben das vorwitzige Tierchen ins Museum geholt. Unser Publikum begegnet Ratatösk bereits draußen auf der Promenade. In der permanenten Ausstellung signalisiert er spezielle Stationen für Kinder und wir verkaufen ihn im Museumsshop. Ratatösk ist unser Maskottchen, weil er richtiger Kommunikator ist. Ohne ihn läuft gar

nichts. Er arbeitet und vermittelt vertikal über alle Hierarchiestufen hinweg und horizontal über alle Bereiche hinweg. Damit steht er symbolisch für das kollaborative Arbeiten, das uns so wichtig ist.

Diese Form der Zusammenarbeit ist von Bedeutung, weil Innovation in unserem Selbstverständnis ein zentraler Begriff ist. In unserer Arbeit und in allen Aktivitäten suchen wir stets neue Wege. Um dieses Versprechen der Innovation uns selbst und unserem Publikum gegenüber einzulösen, haben wir begonnen, für neue Vorhaben quer zur Linienorganisation zu denken und zu arbeiten. Etwa beim Erarbeiten unserer digitalen Strategie oder der Diversitätsstrategie.

Kollaboratives Arbeiten ist aber auch bei unseren Ausstellungen entscheidend. Von Beginn an sind im Projektteam alle vertreten: Neben dem Kuratorium sind das die Vermittlung, das Marketing und der Betrieb. Und sobald wir das Szenografie-Büro bestimmt haben, sind auch sie Teil des Teams. Denn bei uns ist die Vermittlung nicht „die Kirsche auf der Torte“, sondern „das Backpulver im Teig“. Meine Erfahrung ist: Ein gemischtes Projektteam führt am Anfang zu mehr Diskussionen. Es kreierte aber am Schluss eine innovative Ausstellung und eine, die auch betrieblich funktioniert.

DER DIVERSE ELEFANT

Auch für das zweite Stichwort steht ein Tier. Es gibt die Parabel von fünf Blinden, die einen Elefanten untersuchen.



ABB. 2 — Glückliche Besucher\*innen in der permanenten Ausstellung. © Museum für Kommunikation, Bern.

ABB. 3 — Kommunikator\*innen-Team des Museums für Kommunikation, Bern.  
© Museum für Kommunikation, Bern.





ABB. 4 — Kinderstation mit Ratatösk in der permanenten Ausstellung. © Museum für Kommunikation, Bern.



ABB. 5 — Ratatösk im Museumsshop. © Museum für Kommunikation, Bern.

Sie kommen je nach Standpunkt zu unterschiedlichen Ergebnissen: Ein Schlauch ... Ein Pinsel, ein Fächer! Eine Säule? Ein Spiess. Der Elefant steht hier für die Perspektivenvielfalt. Und noch wichtiger: Er steht für die Wertschätzung genau dieser Mischung im Team.

In unserem Team haben wir einige sehr langjährige Mitarbeitende, bis zu 30 Jahre sind sie schon im Museum für Kommunikation. Und gleichzeitig auch junge und solche, die uns nur kurzfristig unterstützen. Mit unserer neuen Diversitätsstrategie wollen wir künftig noch bewusster auf ein vielfältiges Team hinarbeiten.

Doch auch zurückblickend gab es bei uns bereits entscheidende Phasen. Zum Beispiel vor fünf Jahren als wir im Rahmen einer Gesamterneuerung unseres Museums die gelangweilten Aufsichten abgeschafft haben. Stattdessen haben wir einen neuen Beruf erfunden, mit einer gründlichen Ausbildung: die Kommunikator\*innen. Sie sind Gastgebernde in der Ausstellung, immer präsent und im Dialog mit den Besuchenden. Sie sind zu unserem Alleinstellungsmerkmal geworden und mittlerweile erreichen uns dazu Schulungsanfragen aus den umliegenden Ländern. Wertschätzung der Kommunikator\*innen bedeutet für uns konkret:

- Feste Anstellung und eine Ausbildung, die das nötige Rüstzeug mitgibt.
- Die Möglichkeit, Ausstellungen mitzugestalten oder inhaltliche Zusatzaufgaben zu übernehmen.

Diese Wertschätzung motiviert bisherige wie neue Mitarbeitende. Was uns auch hilft, ist ein innovatives Image

und uns verliehene Museumspreise. Darunter 2019 der Museumspreis des Europarats. Die Preise geben Anerkennung von außen. Und so macht es Spaß bei uns zu arbeiten.

#### WENN DAS EINHORN ZUM ESEL WIRD

Für das dritte Adjektiv steht ein Tier, das alle kennen, obschon es noch niemand gesehen hat: das Einhorn. Perfekt, magisch — und nicht existent. Umgemünzt auf das Projektmanagement heißt das, wir verabschieden uns davon, ein fertiges Produkt zu entwickeln, das zu 100 Prozent perfekt ist. Hier haben wir vom agilen Management gelernt. Unstimmigkeiten zu erkennen ist eine Stärke. Es ist nämlich viel erfolgversprechender, wenn wir früh wissen, dass wir ein Problem haben. Für unsere Projekte sind wir sehr wohl ambitioniert. Und genau deshalb arbeiten wir möglichst agil. Wir wollen aus Fehlern lernen und organisieren Projekte von vorneherein so, dass wir etwas anpassen und korrigieren können. Unter Umständen realisieren wir dann, dass ein Esel gute Dienste tut — und dass er unser Einhorn ist.

Wir sind nicht durchgehend agil, viel mehr arbeiten wir mit Elementen des agilen Managements. Hier drei Beispiele:

- Persönlich wende ich in Projekten die Sprint-Retrospektive an. Eine Feedback-Runde in fünf Schritten. Aber wichtig ist, dass sie sehr konsequent Schritt für Schritt durchgeführt wird. Vom Check-in über die Ursachenanalyse bis zu konkreten Maßnahmen.
- In der permanenten Ausstellung haben wir das Prinzip des dynamischen Kuratierens im Konzept mit-

ABB. 6 — Dynamisch kuratierte Ausstellung im Museum für Kommunikation. © BernWelcom.



gedacht. Die Ausstellung bleibt über Jahre flexibel und frisch. Das Bewegliche ist damit von Beginn an eingeplant.

- Wir lernen aus Projekten und übernehmen bewusst Erkenntnisse für die Linienorganisation.

Kurz: Innovationen müssen nicht immer minutiös geplant sein. Wir können auch mal starten, ausprobieren und dann anpassen und schleifen.

#### WARUM SICH DER AUFWAND LOHNT

Was also macht Museen zu attraktiven Arbeitgebern? Und wieso legen wir so viel Wert auf die Organisation und das Projektmanagement?

Wenn wir als Arbeitgeber kollaborativ, wertschätzend und agil unterwegs sind, haben wir weniger Widerstände im Team. Das Team ist stärker involviert. Das führt zu mehr Qualität und macht uns zu einem attraktiven Arbeitgeber. Die Methoden bringen auch Raum für Kreativität und damit für bessere Lösungen.

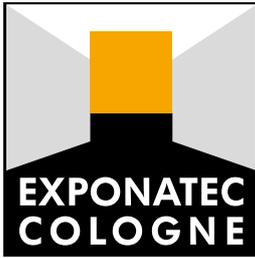
Und noch ein letztes Beispiel: Wenn ich anderswo eine an sich gute Ausstellung besuche, fällt mir manchmal etwas auf, das ich komisch finde und das ich nicht nachvollziehen kann. Zum Beispiel ist die Wegleitung im Haus unklar oder improvisiert. Wenn ich dann im Austausch mit

Kolleg\*innen nachfrage, wieso das so ist, kommt oft eine Erklärung zur Organisation. Zum Beispiel: „*Weil sich der Kurator und die Architektin nicht verstanden haben, ist das jetzt leider so ...*“ — oder so ähnlich.

Diese Erkenntnis haben wir uns zu Herzen genommen. Das Projektmanagement spiegelt sich im Ergebnis und in der Qualität. Das Publikum nimmt das wahr und schätzt es. Wenn wir Exzellenz wollen, müssen wir an der Organisation arbeiten.

Das Team des Museums für Kommunikation ist weder perfekt noch unfehlbar. Wir sind nicht am Ziel, aber wir sind auf einem Weg und lernen konstant dazu. Was wir suchen ist Win-win-win für alle: Für entspannte Arbeitgeber, für motivierte Teams und ein zufriedenes Publikum. Interessant ist ja, dass das eine nicht auf Kosten des anderen geschieht.

Jacqueline Strauss  
Direktorin  
Museum für Kommunikation  
Helvetiastrasse 16, 3000 Bern, Schweiz  
[j.strauss@mfk.ch](mailto:j.strauss@mfk.ch)



exponatec.de  
exponatec.com

INTERNATIONAL EXPONATEC  
TRADE FAIR  
FOR MUSEUMS,  
CONSERVATION  
AND HERITAGE  
2023  
22-24  
NOVEMBER  
INTERNATIONALE  
FACHMESSE  
FÜR MUSEEN,  
KONSERVIERUNG  
UND KULTurerBE



Kooperationspartner von  
Cooperation partners



Koelnmesse GmbH  
Messeplatz 1, 50679 Köln, Deutschland  
Telefon 0180 6267747\*  
exponatec@koelnmesse.de

\*(0,20 EUR/Anruf aus dem dt. Festnetz;  
max. 0,60 EUR/Anruf aus dem Mobilfunknetz)



# English Summaries

(NON-)VISITOR RESEARCH  
USING LIFESTYLES TO UNDERSTAND  
CULTURAL PARTICIPATION MUCH BETTER  
THAN WITH SOCIODEMOGRAPHICS

**Vera Allmanritter**, p. 6



Attracting as many and as diverse population groups as possible to their offerings is a central goal for many museums and memorial sites. In order to achieve this, however, in-depth knowledge about their (potential) visitors is elementary. They provide important information for the development of new offers, mediation and marketing strategies and help to show to what extent these achieve the desired success. Thus, quite a few houses have already been experimenting with visitor research for years, and research on non-visitors is also becoming more and more widespread.

To explain visits or non-visits or to determine target groups, socio-demographic explanatory factors such as formal education, age, and sometimes also gender and income are often used. Such data are comparatively easy to collect and can also be compared well with the composition of the population in the vicinity of the facility.

DATA COLLECTION  
AND PERSONALIZATION

**Sofia Widmann, Olga Tykhonova**, p. 12



*Museum Booster* and its research partners set as a goal in the *Future Museum* and *Doors* projects to explore the potential of digital technologies and possible innovations in the cultural sector. One of the findings was that visitors, shaped by framework industries such as tourism, expect a seamless museum experience. To make this possible, it is necessary to analyze the potential audience and create a hybrid visitor journey with different touch-points. For this, a cultural institution needs a digital culture as well as hybrid management structures.

THE CULTURE EVALUATION TOOL

**Nicolas Dittgen**, p. 16



To learn more about digital audiences, the Klassik Stiftung Weimar has developed an evaluation tool for digital cultural offerings as part of the *museum4punkt0* network. The *k:evatool* allows surveys to be more varied and entertaining. Surveys can be adapted to different mediation formats and integrated into existing applications. Evaluation processes should be considered in the development and the questioning should be oriented towards which information is relevant for the further development of digital offers.

OPEN!

NEW OPEN AREAS  
IN HAMBURG MUSEUMS

**Anja Dauschek**, p. 20



In many museums, visitors encounter a ticket office at the entrance, a barrier that prevents museums from being perceived and used by everyone as an inviting public space, a "home away from home" or so-called "third place". In Hamburg, four museums have set out to change this. They want to contribute to the co-creation of

urban co-existence with new, open and above all admission-free spaces. This common approach is developed differently in each house. The rooms were conceived separately, but with an awareness of each other. The curators responsible for the operation have now networked and organized a first joint series of events with the OPEN festival. In addition to the active exchange of learning experiences, they see above all the potential to work together in a more coordinated and strategic way on a changing understanding of the museum as an institution.

MUSEUM VISITS: EXTREMELY RARE  
HOW WE USE A DIGITAL CAMPAIGN  
TO BRING YOUNG PEOPLE INTO  
THE ANALOG MUSEUM WORLD  
**Vivienne Wilsdorf, p. 24**



The German Museums Association is to carry out a fictitious social media campaign whose goal is to make the museum image more interesting for the young target group. For this purpose, the challenge *Discover Museums* is to be carried out. Four Youtubers will each use a hashtag to promote the museum landscape in Germany. The choices are #Kulturschaffen, #Naturschaffen, #Kunstschaffen or #Technischaffen. Your fans should now visit various museums and write a post with one of these hashtags. You can win a museum night with the advertising Youtubers.

THE MORE ATTRACTIVE MUSEUM  
PARTICIPATION AND INTERACTION  
AS THE KEY TO SUCCESS

**Julia Meyer-Brehm,  
Alexandra Koronkai-Kiss,  
Nils Martin Müller, p. 28**



Boring and dusty? No way! Museums are places of discovery and learning and are as diverse as their visitors. The fact that a visit to a museum can be experienced actively offers great opportunities, especially when the visitor's own interaction comes into play. The success of an identity-forming and trend-setting cultural institution is: away from the spiritualization of art and towards participation in cultural life, in order to make the "positive potential of art and culture usable for society". As part of the Call for Posters for the 2022 annual conference of the German Museums Association, the Bröhan Museum is presenting a poster campaign that links analog with digital and encourages participation.

THE MUSEUM IS YOURS!  
IMAGES — SIMPLE AND ATTRACTIVE  
**Ana María Ríos García,  
Markus Jäger, p. 30**



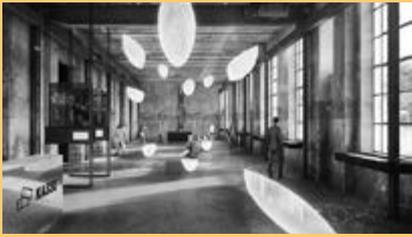
We think that in a time of crises and transformation, the simplicity of these presented images could be a trademark for museums. Singular exhibitions and events of museums can be best promoted through striking images and accurate description. An image campaign for all museums would need clear trademarks. It is about recognizability, trust, and sympathy. For a professionally planned image and marketing campaign with text and translation work, target group analysis and much more, these signs and our claims are ready.

REALLY NOW!?! TO THE MUSEUM?  
HOW AN IMAGE CAMPAIGN  
CAN AWAKEN PASSION FOR  
A VISIT TO A MUSEUM  
**Stefan Beuter, p. 38**



Museums exert a timeless attraction on people, because here inventions, art and culture become tangible like nowhere else. Past, present and future form an inimitable liaison here. However, the worries and hardships of those responsible for exhibitions are great, not least because of the daily struggle for perception and attention in a consumer-oriented everyday world, as well as tight budgets that make nationwide advertising difficult. The presented image campaign wants to express the special features that museums are able to offer.

MUSEUMS AS A SOFT LOCATION FACTOR  
**Heidi Pinkepank, Lars Scharnhorst,**  
 p. 42



In the course of considerable financial acrobatics, museums often walk a tightrope between core museum tasks and the most successful possible marketing of the location and the region. This also applies to the Knappenrode Energy Factory. The museum is located in a disused Lusatian briquette factory in the immediate vicinity of the Knappenrode company housing estate. In recent years, the museum's creators have succeeded in expanding the role of the energy factory as an image carrier within the framework of a site conversion including a new permanent exhibition. This was possible without losing sight of the museum's own focus in the face of commercialization pressure: The Energy Factory as a place that mediates between the past and the future in the course of Lusatia's structural change enabled the museum to sharpen its profile as a soft location factor.

MUSEEN.KOELN —  
 CITY, COUNTRY, WORLD  
**Matthias Hamann,** p. 46



Germany's only city of over a million inhabitants with ancient roots has nine municipal museums and three museum-related municipal institutions. Thanks to their attendance figures, eight municipal museums belong to the most visited quarter of German museums. In addition, Cologne has museums run by companies, foundations and universities, two further museums are in the process of being established, and two archaeological monuments have museum character. The high-quality collections of Cologne's museums are a location factor per se. At the same time, Cologne's museums play a sustainable role for politics, urban society and the creative industries. This leads to a mosaic of factors and challenges that define the position of museums as the most important cultural player in Cologne.

MUSEUM AND/OR FAMILY?  
 SURVEY AMONG YOUNG  
 PROFESSIONALS IN MUSEUMS  
**Matthias Bensch,** p. 54



This article presents the results of a recent survey conducted by the AK *Volontariat* (Working Group *Traineeship*) of the German Museums Association among academic trainees at museums and other cultural institutions in Germany. It shows that these young professionals are extremely skeptical about the compatibility of family and career. The trainees, who are predominantly female, are more likely to feel

forced to make a decision. The attractiveness of museums as employers threatens to decline rapidly in the eyes of these young academics.

OF SQUIRRELS, ELEPHANTS AND UNICORNS  
 INNOVATIVE THINKING AND AGILE ACTION AT THE MUSEUM OF COMMUNICATION IN BERN  
**Jacqueline Strauss,** p. 58



*“An attractive and innovative Museum of Communication is sustained by all employees who identify with it.”* That's how we put it in our 2018 fundamentals. But with which organizational structure do we tackle current topics such as digitality and diversity? How do we leverage the diverse skills and perspectives of our employees? How do we achieve surprising and compelling results? Collaborative, appreciative, agile: to these keywords, I'll give a brief insight into the working culture of the Museum of Communication. Not everything is perfect and we cannot be infallible. Nevertheless, we are openly and exploratively on a journey, constantly developing the museum. When employees can contribute and implement their ideas, the museum has a motivated team and is an attractive employer. As a result, this leads to excellent quality that museum visitors feel and appreciate.

Übersetzung ins Englische:  
 Marcel Buehler

# er Wegweiser zur Kulturpolitik

11/22

## Politik Kultur

Zur Situation im Iran - Seiten 2 und 13

In dieser Ausgabe: Wiebke Ahndt, Jürgen Dusel, Michael Holmann, Felicia Sternfeld, Christoph Markschies und viele andere

Zeitung des Deutschen Kulturrates

20 Jahre

www.politikkultur.de

### Vinyl

Das bin ein Computerpolitiker, habe keine mehrere eigene Kisten mit Vinyl-CDs, sondern eine Liste mit 2000 Titeln, die ich mir digital heruntergeladen habe. Das ist ein digitaler Vinyl, nicht nur als Gegenpol, sondern als Ergänzung die analoge Welt.

### In der Krise

Gleichzeitigkeit der Krisen überfordert die Kultur- und Kulturländer. Die Schranken für die Erhaltungskultur sind jetzt gelockert. Seite 2

### Bundesarchiv

Die öffentlichen Haushalte geben Anlass zur Sorge beim Bundesarchiv. Die Schranken für die Erhaltungskultur sind jetzt gelockert. Seite 4

### Kulturraum Friedhof

In Deutschland gibt es über 30 000 Friedhöfe. Welche verschiedenen kulturellen Erbes der Ukraine als Kriegsverbrechen. Seite 9

### Ukraine

Raketen auf Museen und Denkmäler in der Ukraine. Die Zerstörung von kulturellen Erbes der Ukraine als Kriegsverbrechen. Seite 9



## Museum der Zukunft

Eine Institution im Wandel. Seiten 1, 17 bis 30

## Ein Gemeinschaftsprojekt

Was ist ein Museum heute?

**W**ie verändern Sie mit dem Begriff Museum? Was ist ein Museum? Ein Ort, an dem die Vergangenheit bewahrt wird? Ein Ort, an dem die Vergangenheit bewahrt wird? Ein Ort, an dem die Vergangenheit bewahrt wird?

nicht nur. Ein Ort für die Freizeit ist ein Museum. Ein Ort für die Freizeit ist ein Museum. Ein Ort für die Freizeit ist ein Museum. Ein Ort für die Freizeit ist ein Museum.

**Museen sollen nicht nur in einer langen historischen Perspektive relevant sein, sie müssen hier und jetzt einen Mehrwert bieten**

Wie aufbauen? Laut aktuellen Definition des Internationalen Museumsrats (ICOM) ist ein Museum eine ständige, öffentliche Einrichtung, die materielle und immaterielle Erbschaften bewahrt, erforscht, interpretiert, präsentiert, vermittelt, erschließt, schützt und fördert. Es ist ein Ort, an dem die Vergangenheit bewahrt wird.

Ein Ort für die Freizeit ist ein Museum. Ein Ort für die Freizeit ist ein Museum. Ein Ort für die Freizeit ist ein Museum. Ein Ort für die Freizeit ist ein Museum.

4,00 € 9/22

## Politik

Zeitung des Deutschen Kulturrates

In dieser Ausgabe: Angela Doms, Kevin Kühnert, Meron Mendel, ruangrupa, Josef Schuster und viele andere

### Energiekrise

Der Kulturbereich steht vor dem dritten Ausnahmewinter. Welche Auswirkungen sind bereits abzusehen? Brüche in Notfallpläne für die Kultur? Seite 3

### Kleine Fächer

Im Gelehrten-Wissens-Fächer an deutschen Hochschulen? Wo wird der Stoff angereichert? Welche Fächer gibt es? Seiten 9 bis 11

### #OKBoomer

Ich bin ein Babyboomer, gehöre also zu den... Seiten 12 und 13

## Politik Kultur

Zeitung des Deutschen Kulturrates

20 Jahre

www.politikkultur.de

### Kulturpolitik

Die Krise kommen. Ein Kulturprogramm, in verschiedenen kulturellen Ebenen im Blick, wird benötigt. Seite 2

### Analoge Spiele

Bislang fehlen analoge Spiele im Sammlungskatalog der Deutschen Nationalbibliothek. Wird es zum Nutzen der Spielerszene endlich geändert? Seite 6

### Notfallvorsorge Kultur

Thesen schreiben bei der Notfallvorsorge von Kulturmärkten. Was können Bund und Länder von den Innovationen lernen? Seite 7

### Ukraine

Monopol der Oligarchen: Kultur wird Struktur des Wohlfühlens in der Ukraine offenbaren. Die kulturelle Verantwortung der letzten 30 Jahre. Seite 9

## Alte Schätze, neue Impulse

Archäologie, ein Wegweiser für die Zukunft? Seiten 1, 15 bis 25



## Gräber, Dieb und Dilettant?

Evokation für Archäologen?

Es ist seit dem späten 19. Jahrhundert für die Archäologie ein Problem. Aus dem 19. Jahrhundert ist es nicht möglich, die Grabstätten der Toten zu finden. Die Grabstätten der Toten sind seit dem 19. Jahrhundert ein Problem.

Die Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Vielleicht ist das Bild einer vergangenen Zeit. Vielleicht ist das Bild einer vergangenen Zeit. Vielleicht ist das Bild einer vergangenen Zeit.

**Nicht der Trojanische Krieg, sondern erst Schlemann hat so ein häufig gebrauchtes Bonnet, Troja zerstört**

**W**ort drehen. Die Dilettanten sind die Dilettanten. Die Dilettanten sind die Dilettanten. Die Dilettanten sind die Dilettanten.

Die Dilettanten sind die Dilettanten. Die Dilettanten sind die Dilettanten. Die Dilettanten sind die Dilettanten.

Die Dilettanten sind die Dilettanten. Die Dilettanten sind die Dilettanten. Die Dilettanten sind die Dilettanten.

Politik & Kultur, die Zeitung des Deutschen Kulturrates, erscheint zehnmal jährlich, informiert zu kulturpolitischen Fragestellungen und widmet zusätzlich in jeder Ausgabe einem aktuellen Thema einen Schwerpunkt. Sie wird herausgegeben von Olaf Zimmermann und Theo Geißler.

Abonnieren Sie jetzt »Politik & Kultur« für 30 Euro im Jahr inkl. Versand zum Preis der Einzelhefte.

politikkultur.de und sparen Sie 25 Prozent im Vergleich zum Preis der Einzelhefte.

## Jetzt Abosichern!

## **Impressum**

### **Museumskunde**

Fachzeitschrift für die Museumswelt

Band 87, Heft 2/2022

Herausgegeben vom Deutschen Museumsbund

### **Anschrift der Redaktion**

Deutscher Museumsbund e. V.

In der Halde 1, 14195 Berlin

[museumskunde@museumsbund.de](mailto:museumskunde@museumsbund.de)

### **Redaktion**

Marcel Buehler, David Vuillaume

### **Redaktionsbeirat**

Prof. Dr. Rita Müller,

Museum der Arbeit Hamburg

Dr. Ute Pott,

Gleimhaus — Museum der deutschen Aufklärung, Halberstadt

Prof. Dr. Willi E. R. Xylander,

Senckenberg Museum für Naturkunde Görlitz

### **Gestalterische Konzeption, Layout**

Rahel Melis

### **Bildredaktion / Infografik**

Amelie Thierfelder

### **Titelbild**

*Dialoge 09* im Neuen Museum Berlin

Sasha Waltz & Guests, 2009.

Foto ©: Ute Zscharnt

### **Druck**

Kopa Vilnius

### **Abonnenenverwaltung**

Holy-Verlag, Berlin

Nachdruck und andere Vervielfältigung — auch auszugsweise —  
nur mit Genehmigung der Redaktion. Für unverlangt eingesandte  
Manuskripte, Fotos, Besprechungsexemplare et cetera wird keine  
Garantie übernommen.

© Deutscher Museumsbund e. V., November 2022, ISSN 0027-4178

### **Gefördert durch**



Die Beauftragte der Bundesregierung  
für Kultur und Medien

