

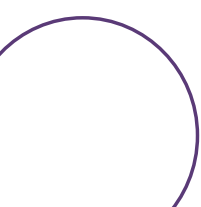
Leitfaden Museen in der Migrationsgesellschaft





INHALT

Museen in der Migrationsgesellschaft	3
Erfolgreiche Museumsarbeit in der diversen, von Migration geprägten Gesellschaft	6
Ein Museum in der diversen, von Migration geprägten Gesellschaft ist ...	
... offen und zugänglich	10
... antirassistisch	28
... partizipativ und multiperspektivisch	44
... beweglich und arbeitet prozesshaft	65
Glossar	78
Links und Literatur	90
Beteiligte	95



Museen in der Migrationsgesellschaft



Deutschland ist ein Einwanderungsland⁷. Für rund ein Drittel der Bevölkerung gehören eine eigene Einwanderungserfahrung oder die der Eltern zur Lebenswirklichkeit. Gleichzeitig kennzeichnen vielfältige transnationale Lebensweisen und Identitäten unsere Gesellschaft. Viele Menschen - mit und ohne Migrationsgeschichte - fühlen sich in mehr als einem Land zuhause und gestalten ihr Leben an verschiedenen Orten. Diese Vielfalt von Mobilität und Migration⁷ sowie fortlaufende Migrationsbewegungen erfordern einen Perspektivwechsel: Weg von einem gradlinigen Modell von Einwanderung und Integration⁷, hin zu einem postmigrantischen⁷ Verständnis, das die kontinuierlichen Veränderungen infolge von Migration in den Blick nimmt und aktiv mitgestaltet.

Vielfältige Herkünfte, Identitäten und Lebensweisen sind tragende Säulen unserer modernen Demokratie. Diversität⁷ verkörpert den demokratischen Grundsatz der Gleichwertigkeit aller Menschen und kann den sozialen Zusammenhalt sowie die Widerstandsfähigkeit unserer Gesellschaft gegen Extremismus stärken. Vielfältige Perspektiven eröffnen zudem innovativere und gerechtere Entscheidungsprozesse. Als Institutionen im Dienst der Gesellschaft haben Museen den Auftrag, diese Vielfalt sichtbar zu machen und unterschiedliche Perspektiven in ihre Arbeit einzubeziehen. Als Orte der Deutung und Vermittlung erzählen sie Geschichte(n), prägen kollektive Identitäten und entscheiden mit darüber, was als erinnerungswürdig gilt. Damit gestalten sie Narrative mit, die unsere Gesellschaft formen.

Für eine demokratische und zukunftsfähige Museumsarbeit müssen bislang marginalisierte⁷ Lebensrealitäten, Standorte und Perspektiven deutlich stärker als bisher in die Arbeit einbezogen werden. Starke Impulse setzte das Programm „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes, das über einen Zeitraum von vier Jahren Diversifizierungsprozesse in Museen, Theatern und Bibliotheken angestoßen und begleitet hat. Zahlreiche Museen unterschiedlicher Sparten und Größen haben zudem in den vergangenen Jahren Maßnahmen erprobt und Strategien entwickelt, um sich weiter für die plurale Gesellschaft zu öffnen und kulturelle Teilhabe breit zu ermöglichen.

Eine wichtige Grundlage bildet die ICOM-Museumsdefinition von 2022 als zentraler Bezugspunkt für die Arbeit von Museen weltweit. Gemäß der neuen Definition übernehmen Museen die Aufgabe, Diversität und Nachhaltigkeit aktiv zu fördern, partizipativ mit Communitys zusammenzuarbeiten und vielfältige Erfahrungen zu ermöglichen. Der Deutsche Museumsbund hat mit der Neufassung der „Standards für Museen“ 2023 zudem einen aktuellen Rahmen für die Grundwerte der Museumsarbeit gesetzt und dabei Vielstimmigkeit, Partizipation, Selbstreflexion sowie die demokratische Verantwortung der Museumsarbeit bestärkt.

Diversität und Migration als demokratischer Auftrag sind für den gesamten Museumssektor und für alle Mitarbeitenden relevant. Kulturpolitik und Träger sind aufgefordert, Vielfalt als Chance und Ressource wahrzunehmen und Museen bei ihrem Transformationsprozess hin zu mehr Vielfalt, Öffnung und Teilhabe aktiv zu unterstützen – auch in Zeiten knapper Kassen. Gerade jetzt, da Populismus und Demokratiefeindlichkeit auf dem Vormarsch sind, ist es umso wichtiger, Museen als demokratische Institutionen zu stärken und zukunftssicher aufzustellen.

Museen, die Vielfalt und Teilhabe konsequent als Querschnittsaufgabe für die gesamte Institution umsetzen, stärken Schritt für Schritt ihre Qualität und Relevanz – und werden zu anschluss- und zukunftsfähigen Institutionen. Der Leitfaden „Museen in der Migrationsgesellschaft“ unterstützt die Museen auf diesem Weg. Vor mehr als zehn Jahren hat der Deutsche Museumsbund die Erstausgabe unter dem Titel „Museen, Migration und kulturelle Vielfalt“ veröffentlicht – mit dem Ziel, für das Thema Migrationsgeschichte im Museum zu sensibilisieren und die Museen zu ermutigen, ihre Sammlungs-, Ausstellungs- und Vermittlungsarbeit kritisch zu reflektieren.

Die Neufassung stellt die Anforderungen, welche an die Museen in der diversen, von Migration geprägten Gesellschaft gestellt werden, in den Mittelpunkt und bietet praktische Unterstützung in der alltäglichen Museumsarbeit – sei es in der Zusammenarbeit mit Menschen mit Migrationserfahrungen, in internationalen Bezügen, in der diversitätssensiblen Sammlungs- und Ausstellungsarbeit oder in der Bildungs- und Vermittlungsarbeit.

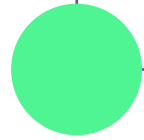
Dabei bildet Migration als wichtiger Faktor der diversen Gesellschaft die prägende Perspektive des Leitfadens. Zugleich ist Migration aber nur einer von vielen weiteren, gleichwertigen Aspekten der Diversität. Eine wichtige Aufgabe für die Zukunft ist es, die Arbeit mit und für weitere diverse Gruppen im Museum sichtbar zu machen. Diesem Thema wird sich der Deutsche Museumsbund annehmen.


Der vorliegende Leitfaden ist das Ergebnis eines vierjährigen partizipativen und transparenten Arbeitsprozesses. Ein großer Dank gilt dem Arbeitskreis Migration im Deutschen Museumsbund, der die Überarbeitung der ersten Fassung angestoßen und als zentrales Fachgremium maßgeblich geprägt hat. Zudem haben mehr als 80 Museumsfachleute ihre Expertise in die Publikation eingebracht. Für die äußerst konstruktive Zusammenarbeit danke ich allen Beteiligten, die an der Entwicklung des Leitfadens mitgewirkt und die Arbeit kritisch begleitet haben.


Prof. Dr. Wiebke Ahrndt


Präsidentin des Deutschen Museumsbundes (DMB)

Erfolgreiche Museumsarbeit in der diversen, von Migration geprägten Gesellschaft



Unsere Gesellschaft ist zunehmend von Diversität  geprägt. Innere Dimensionen wie Geschlechtszugehörigkeit, Alter, sexuelle Orientierung, körperliche Konstitution oder Nationalität spielen dabei ebenso eine Rolle wie äußere Dimensionen, etwa soziale Herkunft, Bildung, Berufs- und Lebenserfahrung, Religion, Weltanschauung, Familienstand, Sprache, äußere Erscheinung oder Lebensstil. Die verschiedenen Aspekte von Diversität existieren nicht isoliert nebeneinander, sondern überschneiden und beeinflussen sich gegenseitig. Migration  als persönliche oder familiäre Migrationserfahrung bildet den Schwerpunkt des Leitfadens. Gleichzeitig bietet die Publikation bewusst Anknüpfungspunkte für eine umfassendere, diversitätsorientierte Museumsarbeit.

Die Ausrichtung der Museen auf die Diversität und kulturelle Vielfalt  unserer Gesellschaft ist eine Querschnittsaufgabe. Als solche ist sie nicht nur in der täglichen Arbeit auf vielfältige Weise präsent, sondern muss auch in der Museumsorganisation strategisch verankert werden. Entsprechend richtet sich die Publikation an Museumsmitarbeitende aus allen Bereichen, seien es Leitung und Verwaltung, Forschung und Sammlung, Ausstellung und Vermittlung oder Kommunikation, Besucherservice oder Betrieb.

Der Leitfaden begreift Offenheit und Zugänglichkeit, antirassistische Praxis, Partizipation  und Multiperspektivität als zentrale, strategische Zielsetzungen für eine demokratische und zukunftsfähige Museumsarbeit. Jedem dieser Aspekte ist ein eigenes Kapitel gewidmet. In der Praxis greifen sie vielfältig ineinander und betreffen alle Bereiche des Museums. Entsprechend vermitteln die drei Kapitel zunächst wichtige Grundlagen und vertiefen diese anschließend für die verschiedenen Arbeitsfelder.

Darüber hinaus benennt der Leitfaden flexibles und prozessorientiertes Arbeiten als zentralen Erfolgsfaktor für eine offene, rassismuskritische und partizipative Museumsarbeit. Die wichtigsten Grundlagen dafür werden in einem vierten Kapitel beschrieben.

Neben einem Einstieg in das Thema bietet der Leitfaden insbesondere praktische Hilfestellung für Museumsmacher*innen. Leitfragen und Checklisten unterstützen bei der täglichen Arbeit, während Praxisbeispiele zentrale Inhalte veranschaulichen, Einblicke in bereits gemachte Erfahrungen geben und zum Weiterdenken anregen. Wichtige Fachbegriffe werden im Glossar knapp erläutert, während Literaturhinweise und Links zur Vertiefung einladen.

Die Neuorientierung hin zu einer sich verändernden, diversen Gesellschaft bedeutet für Museen häufig einen längeren Entwicklungsprozess, der die gesamte Organisation betrifft. Es kann anspruchsvoll sein, das Museum für vielfältige Gruppen zugänglich zu machen, marginalisierte [↗](#) Perspektiven sichtbar zu machen, echte Teilhabe zu ermöglichen und Diversität sowie kulturelle Vielfalt in allen Arbeitsbereichen umzusetzen. Hier gilt es, mutig zu bleiben, ergebnisoffene Prozesse und Hindernisse in Kauf zu nehmen und daraus zu lernen. Wichtig ist es, ins Handeln zu kommen. Auch zu Beginn jeder größeren Veränderung stehen erste, kleinere Schritte. Auf dem Weg finden sich neue Gefährten und Verbündete.

Einige Museen sind in diesem Prozess bereits sehr weit fortgeschritten, andere stehen noch am Anfang. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen: Es gibt keine allgemeingültigen Lösungen für alle Museen – zu groß ist die Heterogenität der deutschen Museumslandschaft mit ihren unterschiedlichen Profilen, Sammlungsschwerpunkten, Ressourcen und regionalen Gegebenheiten. Entsprechend muss jedes Haus für sich prüfen, welche Möglichkeiten es hat und welche Schwerpunkte es setzen möchte. Trotz aller Unterschiede muss sich jedoch kein Museum allein auf den Weg machen. Wir laden Museumsmacher*innen ein, sich zu vernetzen, Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Eine Plattform dafür bietet der **Arbeitskreis Migration** [↗](#) im Deutschen Museumsbund.

Museen in der Migrationsgesellschaft: Strategien für den Wandel

Über 30 % mit Migrationserfahrung

Dieser Bevölkerungsanteil macht einen Perspektivwechsel nötig – weg von einem gradlinigen Migrationsmodell, hin zu einem postmigrantischen Verständnis und echter gesellschaftlicher Teilhabe.

Museen in der Verantwortung

Museen prägen kollektive Identitäten. Als demokratische Institutionen haben sie den Auftrag, die Vielfalt der Gesellschaft zu repräsentieren und unterschiedliche Perspektiven in ihre Arbeit einzubeziehen.

Zugänge ermöglichen

Alle Menschen wollen sich im Museum willkommen, angesprochen und als Individuen ernst genommen fühlen. Museen müssen Barrieren erkennen und passende Maßnahmen zu ergreifen, um sie abzubauen.



Mut zu kleinen Schritten

Niedrigschwellige Schritte, wie mehrsprachige Informationen, Halal-Speisen in der Gastronomie und Feedback von kritischen Freund*innen schaffen erste Zugänge.

Ungleichheiten sichtbar machen – Machtverhältnisse hinterfragen

Museen sind keine neutralen Orte. Es gilt, koloniale Kontinuitäten offenzulegen und diskriminierende Routinen sichtbar zu machen.

Partizipation statt Konsum

Echte Multiperspektivität entsteht erst, wenn Communitys nicht nur Besucher*innen sind, sondern Inhalte gleichberechtigt mitgestalten.



Die eigenen Ressourcen im Blick haben

Kein Museum kann alle ansprechen. Es gilt die eigenen Möglichkeiten zu prüfen und Schwerpunkte zu setzen, entsprechend der eigenen Sammlungsschwerpunkten, Ressourcen und regionalen Gegebenheiten.

Formen der Beteiligung

Contribution: Teilnehmende liefern Beiträge innerhalb eines vom Museum gesetzten Rahmens.
Collaboration: Externe agieren als aktive Partner*innen und Expert*innen in Museumsprojekten.
Co-Creation: Teilnehmende und Museum verwirklichen Inhalte und Projekte völlig gleichberechtigt.

Expertise ins Museum holen

Mitarbeitende qualifizieren für die Themen Rassismuskritik, Diversitätsentwicklung und partizipative Praxis, neue Stellen schaffen oder bestehende Stellenprofile neu zuschneiden.

Es geht ums Ganze!

Marginalisierte Gruppen stärker zu repräsentieren, vielfältige Stimmen zuzulassen und echte Teilhabe als Querschnittsaufgaben zu ermöglichen, sind zentrale strategische Aufgaben für zukunftsfähige Museen.

Beweglichkeit als Haltung

Museen in der Migrationsgesellschaft benötigt eine flexible Lernkultur, die Fehler als Chance begreift und bereichsübergreifendes Arbeiten (Sammeln, Ausstellen, Vermitteln) fördert.

**Ein Museum in der diversen,
von Migration geprägten
Gesellschaft ist ...**

**... offen und
zugänglich**

Warum müssen Offenheit und Zugänglichkeit aktiv befördert werden?

Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Museen von ihrem Publikum als relevante Freizeit- und Bildungsorte wahrgenommen werden, ist, dass sich die Besucher*innen willkommen, angesprochen und als Individuen ernst genommen fühlen. In der diversen, von Migration ⁷ geprägten Gesellschaft begegnen Museen einem Publikum mit unterschiedlichen Erfahrungen, Sehgewohnheiten, kulturellen Prägungen sowie sprachlichen und sozialen Voraussetzungen. Nicht immer sind die Angebote der Museen auf diese vielfältigen Voraussetzungen passend ausgerichtet.

Sprachliche und ökonomische Hürden, aber auch Wissens- und Informationsbarrieren, mangelnde Repräsentation, Diskriminierungserfahrungen sowie kulturelle und institutionelle Barrieren führen dazu, dass sich vielfältige Menschen nicht von Museen angesprochen fühlen. Diese Barrieren und Ausschlüsse zu erkennen, sich mit ihnen auseinanderzusetzen und passende Maßnahmen zu ergreifen, um sie abzubauen, sind wichtige Schritte hin zu einem offenen und zugänglichen Museum. Museen öffnen damit ihr Publikumsspektrum und stoßen interne Entwicklungsprozesse an. Schritt für Schritt gewinnen sie auf diese Weise an Qualität und Relevanz für alle.

Menschen mit Migrationsgeschichte sind keine homogene Gruppe. Es lassen sich daher keine allgemeingültigen, migrationsbedingten Barrieren benennen. Migrationsspezifische Erfahrungen greifen mit anderen Faktoren wie Bildung, sozialer Lage, Alter oder Geschlecht ineinander und beeinflussen Zugangs- und Teilhabechancen auf unterschiedliche Weise.

Bei der Auseinandersetzung mit den jeweiligen Voraussetzungen und Bedürfnissen ihres (Noch-nicht-)Publikums benötigen Museen zunehmend Blickwinkel und Kenntnisse, die sie nicht allein aus sich heraus einnehmen können. Vielmehr braucht es die Einbindung von und die Zusammenarbeit mit denjenigen Personen und Gruppen, die sie für sich gewinnen möchten – zum Beispiel Menschen mit Migrationserfahrungen und internationalen Perspektiven.

Wie gelingt es, Barrieren zu identifizieren und abzubauen?

Der Weg zu einem Museum, in dem sich alle Teile der Gesellschaft gesehen, gehört und wohlfühlen, ist ein offener Prozess. Am Anfang steht eine Bestandsaufnahme: Welche Gruppen sind bisher unterrepräsentiert? Für wen könnten Zugänge verbessert werden? Wo bestehen Barrieren? Dabei werden auch strukturelle Voraussetzungen berücksichtigt: Trägerschaft, Personal, Budget und Gebäude bestimmen den Handlungsspielraum eines Museums und beeinflussen mögliche Veränderungen.

Leitfragen: Barrieren identifizieren und abbauen.

- ❓ Wie sieht die Personalstruktur aus? Wer ist Teil des Teams und wer nicht?
- ❓ Wer ist das Publikum? Wer fehlt?
- ❓ Welche Inhalte werden thematisiert?
- ❓ Wen spricht das Programm an? Wen nicht?
- ❓ Wer sind Kooperationspartner, wer agiert als Multiplikator*in oder Influencer*in für das Museum, z. B. Vereine, Communitys, städtische Einrichtungen, Bildungseinrichtungen?
- ❓ Wie zugänglich und transparent sind die Gremien, z. B. Beiräte, Kuratorien, Fördervereine?

Bei der Analyse der eigenen Institution und Arbeitsweise ist es nützlich, sich Hilfe von innen und außen zu suchen. Kritische Kommentare aus unterschiedlichen Perspektiven sind ein gutes Mittel, um Barrieren und Ausschlussmechanismen zu identifizieren und neue Möglichkeiten für Öffnung und bessere Zugänglichkeit zu erkennen.

Befragung des eigenen Personals

Das wissenschaftliche, kuratierende und vermittelnde Personal spiegelt nur in wenigen Museen die gesellschaftliche Vielfalt wider. Dadurch bleiben verschiedene Perspektiven, etwa in Bezug auf Migration oder Rassismus ↗, ungesehen. Die Einbeziehung von Mitarbeitenden auf allen Ebenen kann helfen, unterschiedliche Erfahrungen sichtbar zu machen, mögliche Barrieren frühzeitig zu erkennen und neue Zugänge zu gestalten

Befragung kritischer Freund*innen

Über das Museumspersonal hinaus können gezielt Personen aus beruflichen oder persönlichen Netzwerken um Einschätzungen und Feedback gebeten werden. Auch Menschen aus unterrepräsentierten Gruppen können – gegen angemessene Vergütung – ihre Perspektiven einbringen. Daraus können in vertrauensvoller Atmosphäre langfristig „kritische Freund*innen“ des Museums werden.


Beiräte und Freund*innenkreise gründen und einbeziehen


Viele Museen werden bereits durch einen Freund*innenkreis oder einen (Fach-)Beirat unterstützt. Sie können mit einem informierten Blick von außen ungesehene Barrieren aufzeigen. In der Praxis hat sich die Gründung eines neuen oder zusätzlichen (Fach-)Beirats mit einer wissenschaftlichen, soziokulturellen, jugendlichen oder nachbarschaftlichen Expertise für die Geschichte und Gegenwart der Migrationsgesellschaft etabliert.


Die Publikumsforschung und -evaluation bieten zusätzliche Möglichkeiten, um mehr über die Bedürfnisse des (Noch-nicht-)Publikums zu erfahren. Ausführliche Informationen bietet der Leitfaden „Hauptsache Publikum!“ ↗ des Deutschen Museumsbundes.

Wie erreichen Museen unterschiedliche Gruppen und Menschen?

Zum Abbau von Barrieren und dem Schaffen von Zugängen gibt es unterschiedliche Konzepte, die eng miteinander verzahnt sind. Zu den wichtigsten gehören im Fachdiskurs Outreach, Audience Development und Partizipation.

Outreach  bezeichnet gezielte Aktivitäten der aufsuchenden Museumsarbeit. Outreach-Maßnahmen richten sich besonders an Menschen, die sich bisher nicht vom Museum angesprochen fühlten oder aus strukturellen Gründen keinen Zugang gefunden haben. Im Mittelpunkt stehen persönliche Begegnungen und die nachhaltige Zusammenarbeit mit neuen Partner*innen. Im Dialog können neue Perspektiven gefunden und bislang marginalisierten Gruppen eine Stimme gegeben werden. Im besten Fall führen diese Begegnungen zu mehr Multiperspektivität und neuen thematischen Zugängen, die die inhaltliche Ausrichtung des Museums verändern bzw. erweitern können.

Audience Development  fokussiert sich primär auf das Ansprechen, Gewinnen und Binden von Menschen, die bislang nicht Teil der Besuchenden sind. So soll die Zusammensetzung des Publikums nachhaltig verändert werden. Die Maßnahmen fallen schwerpunktmäßig in den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, der Kommunikation und des Marketings. Entsprechend müssen die Kommunikationskanäle an die betreffenden Zielgruppen, ihre Kulturnutzungsgewohnheiten, ihr Vorwissen sowie ihre Sprachgewohnheiten angepasst werden.

Partizipation  ermöglicht, Externe an der Gestaltung der Inhalte und Arbeitsstrukturen des Museums mitwirken und mitentscheiden zu lassen. Das beinhaltet auch die Bereitschaft, Entscheidungswege zu verändern und Macht zu teilen. Weitere Informationen dazu bietet das Kapitel „Ein Museum in der diversen, von Migration geprägten Gesellschaft ist ... partizipativ und multiperspektivisch“, ab S. 44. In der Praxis kombinieren viele Museen heute unterschiedliche Herangehensweisen für ein offenes und zugängliches Museum in einem maßgeschneiderten, für ihr Haus passenden Weg.

Wie lassen sich Zugänglichkeit und Offenheit gezielt umsetzen?

Museen haben vielfältige Möglichkeiten, unterschiedliche Lebensrealitäten mitzudenken und dies ihren Besucher*innen zu zeigen. Dabei kann kein Haus die Bedürfnisse aller Menschen gleichermaßen erfüllen. Jedes Museum muss hier für sich eigene Schwerpunkte definieren. Sich grundsätzlich einladend und zugewandt zu zeigen, ist jedoch allen Museen möglich.



Multiplikator*innen – Brücken in die diverse Gesellschaft

Multiplikator*innen sind unverzichtbar, wenn es darum geht, neue Communities nicht nur zu erreichen, sondern dauerhaft einzubinden. Sie agieren als Brückenbauer*innen zwischen dem Museum und unterrepräsentierten Gruppen. Als Partner*innen helfen sie dabei, Vertrauen aufzubauen und das Museum als dialogorientierten Ort zu etablieren. Mögliche Multiplikator*innen können z. B. sein: Einzelpersonen, Vereine, migrantische Selbstorganisationen, Bildungsinitiativen, Religionsgemeinschaften oder zivilgesellschaftliche Bündnisse.

Damit die Zusammenarbeit gelingt, braucht es klare Strukturen: transparente Ziele und Entscheidungsprozesse, definierte Rollen, angemessene Vergütung, verlässliche Kommunikation und ein realistisches Zeitmanagement für alle Beteiligten.

Multiplikator*innen fungieren dabei nicht als Token⁷, also als symbolische Vertreter*innen vermeintlich homogener Gruppen. Stattdessen werden sie in ihren individuellen, situierten Perspektiven und Kompetenzen ernst genommen und in Entscheidungsprozesse einbezogen. Ihre vermittelnde Position zwischen dem Museum und jeweiligen Sozialraum beruht auf langfristigen Beziehungen, gegenseitigem Respekt und geteilter Verantwortung.

Die Zusammenarbeit mit Multiplikator*innen ist Teil einer kontinuierlichen Öffnungs- und Transformationsstrategie. Museen, die Multiplikator*innen als strategische Partner*innen verstehen, entwickeln sich von Speicherorten des kulturellen Gedächtnisses zu vernetzten, dialogischen Akteuren, die gesellschaftlichen Wandel aktiv mitgestalten.

Zugänge rund um den Museumsbesuch schaffen

Zugänglichkeit beginnt lange vor dem eigentlichen Museumsbesuch. Ein offenes und zugängliches Museum handelt einladend und zugewandt vom ersten bis zum letzten Berührungspunkt mit den Besuchenden. Es wählt die Kommunikationskanäle, Sprache und Ausdrucksformen entsprechend den Gewohnheiten diverser Publika. Mit Barrieren, die sich durch die räumliche Lage, die Erreichbarkeit oder auch die Architektur des Museums ergeben, geht es bewusst um und mildert bzw. überbrückt sie durch geeignete Maßnahmen. Bei den formalen Bedingungen des Museumsbesuchs, wie z. B. Öffnungszeiten und Eintrittspreisen, berücksichtigt es die unterschiedlichen Voraussetzungen und Möglichkeiten der Besuchenden. Das Museum arbeitet mit Multiplikator*innen zusammen, die Brücken zwischen Museum und unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen bauen.

Aufenthaltsqualität sichern

Die Gestaltung des Museums als einladender Aufenthaltsort ist ebenso wichtig wie seine Inhalte. Wichtiges Ziel eines offenen und zugänglichen Museums ist es, dass sich die Menschen dort gerne aufhalten und wohlfühlen. Freundlichkeit und Wertschätzung im Umgang mit den Besuchenden sind dafür zentrale Voraussetzungen. Das Museum bietet ausreichend Sitzmöglichkeiten, Rückzugsorte und eine familienfreundliche Infrastruktur sowie die Möglichkeit, eigene Speisen mitzubringen. Die Gastronomie achtet in ihrem Angebot auf unterschiedliche Essensgewohnheiten und Speisevorschriften. Den Besuchenden wird die Navigation durch das Museum durch gut verständliche Orientierungshilfen mit international verständlichen Symbolen oder in verschiedenen Sprachen leicht gemacht. Persönliche Ansprechpersonen helfen, zwischen den Bedürfnissen von Besuchenden und Museum zu vermitteln und Regeln transparent und nachvollziehbar zu kommunizieren. Dabei ist es wichtig, sich mit unausgesprochenen Erwartungen und kulturellen Codes auf beiden Seiten auseinanderzusetzen.

Multiperspektivische Inhalte und Formate

Persönliche Anknüpfungspunkte und Interessen sind oft ausschlaggebend für den Zugang zu und die Relevanz von Museumsangeboten.

Die Frage „Was hat das mit mir zu tun?“ leitet Erlebnis und Erkenntnis vieler Museumsbesucher*innen. Multiperspektivität – also das bewusste Einbeziehen verschiedener Sichtweisen, Geschichten und Erfahrungen – ermöglicht es, die Komplexität der Gesellschaft abzubilden und neue Perspektiven zu eröffnen. Unterschiedliche Zugänge zu Wissen und Erfahrung – etwa durch partizipative Formate, kreative Vermittlungsmethoden, inklusive Sprache oder alternative Medienformate – schaffen Angebote, die viele unterschiedliche Menschen erreichen und berühren können.

Checkliste: Barrieren abbauen und Zugänge schaffen

Die folgende Checkliste bündelt kleine und große Schritte, mit denen Museen Barrieren abbauen und Zugänge schaffen können.

Kleine Schritte – niedragschwellig und impulsgebend

- ✓ Kommunikationskanäle und -formen überprüfen und anpassen: mehrsprachig, klar formuliert, barrierefrei.
- ✓ Mehrsprachige Begrüßung und Besuchsinformationen im Eingangsbereich einrichten.
- ✓ Beschilderung in mehreren Sprachen oder kulturübergreifende Piktogramme und Symbole gestalten.
- ✓ Sitzmöglichkeiten, Aufenthalts- und Rückzugsorte im Museum anbieten.
- ✓ In der Gastronomie unterschiedliche Essensgewohnheiten berücksichtigen.
- ✓ Möglichkeiten zum Mitbringen von Speisen einräumen.
- ✓ Persönliche Ansprechpartner*innen im Museum bereitstellen und klar erkennbar machen.
- ✓ Regeln freundlich und transparent kommunizieren.

- ✓ Kritische Freund*innen und/oder Personen aus eigenen Netzwerken um Feedback bitten.
- ✓ Besuchenden zuhören, und Feedback dokumentieren, auswerten und Maßnahmen ergreifen, z. B. Kummerkasten, Online-Formulare, Kommentare in Social Media auswerten, Feedbackrunden mit Service-Personal und Leitungen Aufsichten, Kummerkasten, Online-Formular einrichten.

Mittlere Schritte – gut planbar und mit kooperativem Aufwand umsetzbar

- ✓ Räumliche Zugangsbarrieren identifizieren und überbrücken, z. B. durch neue Leitsysteme oder bauliche Maßnahmen.
- ✓ Programme und Öffnungszeiten flexibilisieren, z. B. durch Angebote in den Abendstunden oder am Wochenende.
- ✓ Eintrittspreise sozial staffeln oder kostenlosen Zugang ermöglichen.
- ✓ Thematische Inhalte auf persönliche Relevanz für verschiedene Zielgruppen überprüfen und anpassen.
- ✓ Multiperspektivität gezielt in Ausstellungen und Vermittlungsangeboten einbauen.
- ✓ Personal aller Ebenen sensibilisieren, z. B. durch Schulungen zu Diversität, Barrierefreiheit oder Antirassismus.
- ✓ Outreach-Maßnahmen gezielt auf neue Zielgruppen ausrichten.
- ✓ Communitys aktiv aufsuchen, Kooperationen mit unterrepräsentierten Gruppen aufbauen und dabei auf die Notwendigkeit von Vergütungen achten.
- ✓ Neue Themen und Formate erproben, z. B. Gaming, Apps oder Museumsrucksäcke.
- ✓ Social Media strategisch für neue Zielgruppen nutzen, z. B. Instagram, TikTok.

Große Schritte – strukturell und transformativ

- ✓ Freund*innenkreise und/oder Beiräte diverser zusammensetzen oder neu gründen.
- ✓ Personalstruktur des Museums diversifizieren.
- ✓ Interne Machtverhältnisse reflektieren und Macht mit externen Akteur*innen teilen.
- ✓ Outreach-Programme dauerhaft und unabhängig von Projektmitteln in der institutionellen Arbeit verankern.
- ✓ Teilhabe und Mitbestimmung systematisch und dauerhaft ermöglichen, z. B. durch partizipative Veranstaltungs- und Ausstellungsplanung.
- ✓ Langfristige Audience-Development-Strategien entwickeln und umsetzen.
- ✓ Die eigene Sammlung für Multiperspektivität öffnen, z. B. durch gemeinsame Arbeit mit Communitys an bestehenden Sammlungen und ggf. Neuausrichtung der Sammlungstätigkeit.
- ✓ Budget und Personalressourcen für Outreach und Diversität langfristig sichern.


Erfolgsfaktoren für ein offenes und zugängliches Museum

Damit die Potenziale eines offenen und zugänglichen Museums wirksam werden, muss die Öffnung über den Projektcharakter hinaus gedacht werden – als langfristiger, kontinuierlicher Prozess mit dem Ziel, dauerhafte und verlässliche Strukturen zu schaffen. Öffnungsprozesse benötigen eine klare strategische Ausrichtung, eine lernbereite Organisationskultur und die aktive Unterstützung der Leitungsebene. Weitere Informationen dazu bietet das Kapitel „Ein Museum in der diversen, von Migration geprägten Gesellschaft ist ...beweglich und arbeitet prozesshaft“, ab S. 66. Mitarbeitende aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen und Abteilungen werden in Planung und Umsetzung einbezogen.

Beziehungen zu neuen Zielgruppen aufzubauen und zu pflegen, erfordert Zeit, Vertrauen und verbindliches Engagement. Nachhaltige Beziehungen entstehen durch stabile Teams und dauerhafte Strukturen.

Offenheit über Entscheidungsprozesse, institutionelle Praktiken und die eigene Geschichte stärkt Vertrauen. Dazu gehört auch die kritische Reflexion eigener Strukturen, etwa durch rassismuskritische Arbeit, durch das Erkennen und Abbauen bestehender Vorurteile oder durch das Hinterfragen etablierter Deutungsmuster.

Für die Mitarbeitenden ist Klarheit über den eigenen Handlungsspielraum wichtig – etwa zu finanziellen und personellen Ressourcen, Zuständigkeiten, Entscheidungswegen, Zugänglichkeit von Sammlungsbeständen und möglichen Kooperationsformen. Gemeinsame Vorhaben, wie etwa Ausstellungen oder Vermittlungsformate, benötigen eine frühzeitige Einbindung aller Beteiligten sowie Transparenz über institutionellen Rahmenbedingungen wie etwa Budgets, Zeitpläne oder Personalressourcen.



Die **Öffnung** des Museums **ermöglicht** eine Erweiterung des Publikums sowie eine **Demokratisierung** der Institution. Sie fördert **Innovation**, **Diversität** und kritische **Selbstreflexion**.

Museale Arbeitsfelder

Sammeln, Forschen und Bewahren



Museumssammlungen sind für Menschen außerhalb der Museen oft nur schwer zugänglich. Ein Bewusstsein für die Sammlungsarbeit zu vermitteln, ist ein erster wichtiger Schritt hin zu einem offenen und zugänglichen Museum. Die Digitalisierung bietet große Potenziale für mehr Offenheit und Zugänglichkeit. Dabei kann die digitale Präsentation ausgewählter Exponate auf der Internetseite einen ersten Zugang ermöglichen. Mit Kontakt- oder Kommentarfunktionen und einer aktiven Ansprache können die Offenheit zum Dialog gezeigt und erste Schritte zur Partizipation [↗](#) unternommen werden. So können neue Perspektiven auf die Objekte gewonnen und Leerstellen in der Sammlung identifiziert werden.

Eine diversitätsorientierte Revision, Ergänzung oder Erweiterung der Sammlung kann mit partizipativen Methoden und Outreach [↗](#)-Maßnahmen verknüpft werden. Einladungen zur Mitarbeit an der Sammlung in Form von Citizen Science, also die Generierung von Wissen durch Nicht-Wissenschaftler*innen, oder Sammlungsaktionen zur Erweiterung der Sammlung sind erprobte Formate.

In der Sammlungspflege und Entwicklung stellen viele Museen höchste Anforderungen an die Wissenschaftlichkeit und Zuverlässigkeit. Mit einer Offenheit für Multiperspektivität kann die bestehende wissenschaftliche Klassifizierung und Taxonomie um diverse Erfahrungen und Kontextualisierungen bereichert werden. Die unterschiedlichen Grade der Information können in der Datenbankstruktur kenntlich gemacht werden.



Ausstellungen sind die wichtigsten Kontaktzonen der Museen mit den Besuchenden. Während die Dauerausstellung langfristig die Bestände und Themen des Museums zeigt, bieten Wechselausstellungen gute Möglichkeiten, aktuelle Themen mit neuen Perspektiven zu präsentieren.

Bestehende Dauerausstellungen können durch Hervorhebung, Austausch oder Ergänzung einzelner Objekte, durch die Änderung von Texten, das Hinzufügen von Kommentaren oder das Einfügen von Interventionen neue Zugänge eröffnen. Unterschiedliche Partizipationsformate können bei der Neukonzeption unterstützen. Sie ermöglichen gleichzeitig eine kritische Neubetrachtung und eine gemeinsame Gestaltung von vielfältigen inhaltlichen und praktischen Zugängen.

Diverse Perspektiven bewusst sichtbar machen

Museen können sich mit Ausstellungsprojekten offen und zugänglich für Neues zeigen. Wechselausstellungen bieten die Möglichkeit, gezielt Gruppen oder Themen anzusprechen, die bisher unterrepräsentiert sind. So können Ausstellungen mit explizitem Bezug zu Migration [↗](#) und der diversen Gesellschaft vielfältige Anknüpfungspunkte bieten, neue Zugänge schaffen und neue Themen im Museum etablieren. Die bewusste Integration von Perspektiven der Migration und Diversität [↗](#) in den Wechselausstellungen stellt ein wichtiges Prinzip dar, um den Ansprüchen der gegenwärtigen Gesellschaft zu entsprechen. Durch Kooperationen und Co-Kreationen mit unterschiedlichen Partner*innen können neue Ausstellungsthemen entwickelt und vielfältige Sichtweisen auf die Themen gewonnen werden.

Darüber hinaus bieten Sonderausstellungen im öffentlichen Raum die Möglichkeit, Themen und Arbeitsweisen zu den Menschen außerhalb des Museums zu bringen und neue Zugänge zum Museum anzubahnen. Die Ergebnisse von Ausstellungsprojekten sollten nach Ende der Ausstellung gemeinsam mit den Kooperationspartner*innen bilanziert werden, um die Erfahrungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu sichern und sie für die weitere Arbeit und Entwicklung des Museums nutzen zu können.



Bildung und Vermittlung bieten direkte Dialogmöglichkeiten mit den Nutzer*innen und Partner*innen des Museums. Um eine Öffnung und gute Zugänglichkeit des Museums zu erreichen, sollten bereits bei der Konzeption der Bildungs- und Vermittlungsarbeit externe Kooperationspartner*innen, Multiplikatoren oder diverse Gruppen außerhalb des Hauses mit einbezogen werden. Die dauerhafte Einbindung von Multiplikator*innen ist eine wichtige Grundlage für erfolgreiche und nachhaltige Bildungs- und Vermittlungsarbeit.

Outreach-Projekte können den direkten Dialog mit dem Publikum außerhalb des Hauses suchen und mit einer Einladung zur Mitgestaltung der Programminhalte verbinden. Eine aufsuchende Bildungs- und Vermittlungsarbeit wird an den (sozialen/kulturellen) Orten des neuen Publikums entwickelt und umgesetzt, wie z. B. in Jugendzentren, Mehrgenerationenhäusern, Nachbarschaftstreffs, Elterncafés, in Communitys [7](#) oder in Social-Media-Gruppen / digitalen Räumen. Sie ermöglicht die Selbstrepräsentation der entsprechenden Akteur*innen und integriert ihre Bedarfe und Perspektiven in das Bildungs- und Vermittlungsangebot. Eine solche aufsuchende Bildungs- und Vermittlungsarbeit erfordert Offenheit in Hinblick auf die zu erreichenden Ergebnisse und Sensibilität im Umgang mit den Partner*innen.

Eine gelingende und nachhaltige Bildungs- und Vermittlungsarbeit, die Perspektiven von diversen Gruppen mit einbezieht, hinterfragt die Praxis und Inhalte der bisherigen Bildungs- und Vermittlungsarbeit. Sie nutzt Evaluationen bzw. Nicht-Besucher*innen-Studien und fragt danach, wer mit dem bisherigen Bildungs- und Vermittlungsangebot erreicht wurde und wer noch nicht erreicht wurde. Benötigt werden Bildungs- und Vermittlungsteams, die den Bedarfen der Zielgruppe gerecht werden können. Zentrale Kompetenzen sind dabei Erfahrungen mit Jugendarbeit, interkulturelles Arbeiten sowie Mehrsprachigkeit.

Praxisbeispiel

Mustafas Traum. Eine Fotoausstellung als Ausgangspunkt zur diversitätsorientierten Öffnung

Ruhr Museum, Essen



Die Ausstellung „Mustafas Traum. Fotografien von Hennig Christoph zum türkischen Leben in Deutschland 1977 - 1989“ und ihr Begleitprogramm zeigen, wie Museen Migration nicht nur thematisieren, sondern selbst aktiv einen Raum für Begegnung, Austausch und Mitgestaltung schaffen können. Partizipation, Kooperation, gezielte Ansprache, aktives Zugehen auf Communitys und niedrighschwellige Zugänge sind gezielte Maßnahmen des Ruhr Museums, um sich zu öffnen und zugänglicher für diverse Communitys zu werden.



“Es ist eine Entwicklung im Prozess. Es gibt kein Richtig oder Falsch. Für mich ist es vor allem Beziehungsarbeit: den Dialog zu schaffen, ins Gespräch zu kommen und sich gegenseitig kennenzulernen.“

Meltem Küçükyılmaz, Diversitätsbeauftragte

**Weitere Informationen zum Projekt
finden Sie online:**



Praxisbeispiel

**MO_Berat, gegründet im Kontext der
MO_Sammlungspräsentation „Kunst --> Leben -->
Kunst. Das Museum Ostwall gestern, heute, morgen“**

Museum Ostwall im Dortmunder U



Acht Personen, divers im Hinblick auf Alter, Gender, Beruf etc., unterstützen das Museum Ostwall (MO) dabei, sich für ein noch breiteres Publikum zu öffnen. Der MO_Beirat tagt alle zwei Wochen und bringt Perspektiven ein, die im MO selbst nicht vorhanden sind. Das Museumsteam gibt aktiv Entscheidungshoheit über einzelne Projekte an den MO_Beirat ab. So hat der Beirat 2025 über den Ankauf von Kunstwerken entschieden und entwickelt derzeit eigene Projekte für die nächste MO_Sammlungspräsentation.



“Mit dem MO_Beirat wollen wir die diverse Stadtgesellschaft aktiv an unserer Museumsarbeit beteiligen und die Perspektive des Publikums besser verstehen. Die Mitglieder bringen sehr unterschiedliche Alltagsexpertisen in die Museumsarbeit ein. Diese in die Museumspraxis zu integrieren, ist für beide Seiten oft herausfordernd, aber am Ende immer bereichernd.“

**Nicole Grothe, Leiterin der MO_Sammlung, und Michael Griff,
Kurator für Public & Community Engagement**

**Weitere Informationen zum Projekt
finden Sie online:**



**Ein Museum in der diversen,
von Migration geprägten
Gesellschaft ist ...**

... antirassistisch



Warum müssen sich Museen mit Rassismus auseinandersetzen?

Rassismus⁷ ist kein Randphänomen und keine individuelle Haltung, sondern ein strukturell verankertes, historisch gewachsenes und in der Gesellschaft wirksames Machtverhältnis. In der antirassistischen Bildungsarbeit wird Rassismus als System der Ungleichwertigkeit verstanden.

Ein System, das sich nicht nur in Sprache, Gesetzgebung oder offener Gewalt äußert, sondern auch in Normsetzungen, Auswahlprozessen und institutionellen Routinen fortwirkt.

Museen sind keine neutralen Räume. Auch hier gibt es rassistische Strukturen und Mechanismen, die bis heute fortwirken. Rassismus findet sich in der Geschichte von Sammlungen und Institutionen ebenso wie in ihrer alltäglichen Praxis. Oft ist er nicht unmittelbar sichtbar, sondern wirkt unterschwellig in etablierten Abläufen und Routinen. Als Institutionen der Wissensproduktion und Erinnerungskultur legen Museen fest, welche Geschichten erzählt werden und welche Perspektiven Gehör finden. Sie stehen daher in der Verantwortung, sich mit den rassistischen Strukturen, die sie historisch mitgetragen haben, auseinanderzusetzen und diese aktiv zu dekonstruieren.

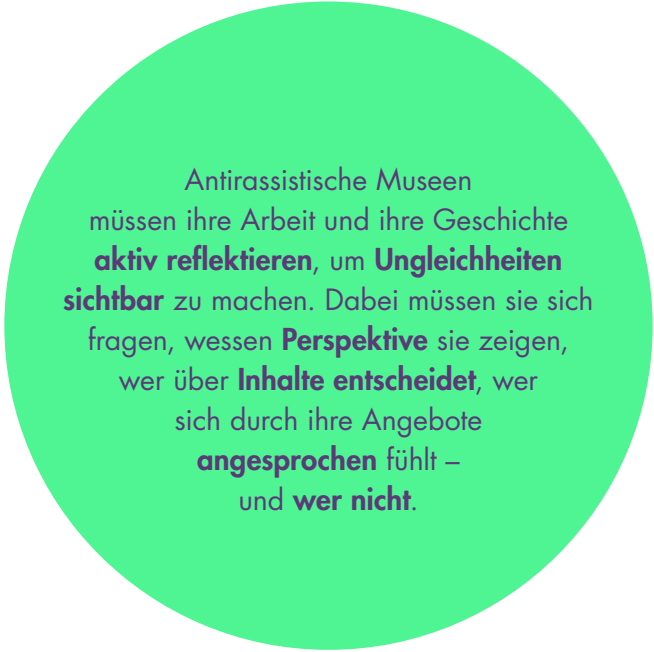
Wie äußert sich Rassismus im Museum?

Nach innen zeigt sich dies beispielsweise in homogen besetzten Teams, in kuratorischen und dokumentarischen Arbeitsweisen, die bestimmte Perspektiven bevorzugen und andere ausblenden sowie in der Verwendung diskriminierender Begriffe. Nach außen wird Rassismus unter anderem in der Auswahl und Präsentation von Objekten deutlich, in Ausstellungen, die exotisieren⁷ oder stereotype Bilder reproduzieren, sowie in einer Zielgruppenansprache, die viele Menschen nicht erreicht oder ausschließt. Repräsentation erfolgt dann oft entlang eines „Wir und die Anderen“-Schemas, das kulturelle Differenz betont, statt gemeinsame gesellschaftliche Realitäten sichtbar zu machen.

Ungleichheiten sichtbar machen – Museumsarbeit gezielt hinterfragen

Ein rassismuskritischer Blick auf die eigene Praxis hilft, diese Muster zu erkennen, zu benennen und gezielt zu verändern. Vielfalt zu zeigen, ohne Machtverhältnisse zu hinterfragen, reproduziert häufig bestehende Ausschlüsse.

Erst durch die Auseinandersetzung mit Rassismus in seiner historischen wie gegenwärtigen Dimension wird deutlich, wie tief verankert Ungleichheiten sind und welche Verantwortung Museen bei deren Sichtbarmachung und Überwindung tragen.



Antirassistische Museen
müssen ihre Arbeit und ihre Geschichte
aktiv reflektieren, um **Ungleichheiten
sichtbar** zu machen. Dabei müssen sie sich
fragen, wessen **Perspektive** sie zeigen,
wer über **Inhalte entscheidet**, wer
sich durch ihre Angebote
angesprochen fühlt –
und **wer nicht**.

Ein rassismuskritisches Museum ist sich seiner Rolle im System bewusst. Es erkennt, dass es nie einfach neutral ist, sondern immer in gesellschaftlichen Kontexten agiert. Diese Position bietet die Möglichkeit, sich aktiv für Gerechtigkeit und Teilhabe einzusetzen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie Museen in einer von Migration⁷ und Vielfalt geprägten Gesellschaft Verantwortung übernehmen können, um aktiv an der Herstellung von Gerechtigkeit, Teilhabe und Anerkennung mitzuwirken – nicht nur durch Repräsentation, sondern durch strukturelle Veränderung.

Rassismuskritisch und antirassistisch arbeiten

Die Begriffe rassismuskritisch und antirassistisch werden häufig gemeinsam verwendet, bezeichnen jedoch unterschiedliche, wenn auch eng miteinander

verbundene Ansätze. Rassismuskritisch zu arbeiten bedeutet, Rassismus in seinen historischen, gesellschaftlichen und institutionellen Formen als strukturelles Machtverhältnis zu analysieren und nicht nur als individuelles Fehlverhalten zu verstehen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie Ausschlüsse entstehen, wie sie in Wissen, Sprache und Institutionen eingeschrieben sind und wie sie fortwirken.

Antirassistisch zu arbeiten geht darüber hinaus. Antirassismus verbindet diese Analyse mit dem Anspruch, rassistische Strukturen und Ausschlüsse aktiv abzubauen, Wissensproduktion zu dezentrieren und gerechtere Formen von Teilhabe, Repräsentation und Entscheidung zu schaffen. Rassismuskritik ist somit eine wichtige Voraussetzung antirassistischer Praxis, aber nicht mit ihr gleichzusetzen.

Verantwortung übernehmen durch strukturelle Veränderungen

Ein Museum, das rassismuskritisch und antirassistisch arbeitet, erkennt seine eigene Rolle in gesellschaftlichen Machtverhältnissen an. Es übernimmt Verantwortung dafür, diese nicht nur sichtbar zu machen, sondern auch strukturell zu verändern – etwa in der Sammlungspolitik, der Vermittlungsarbeit, der kuratorischen Praxis sowie in Fragen der Repräsentation, Beteiligung und Entscheidungsmacht von BiPoC⁷. Es hinterfragt seine institutionellen Machtverhältnisse und seine Organisationsstruktur. Es verankert seine Haltung im Leitbild und in der Hausordnung und sorgt dafür, dass es ein sicherer Ort für alle ist. Leitlinien, Prozesse und Strukturen werden dabei regelmäßig überprüft und weiterentwickelt, um rassismuskritische Reflexion und antirassistisches Handeln dauerhaft in der institutionellen Praxis zu verankern.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz als Mindeststandard

Rechtliche Grundlagen wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) bilden den verbindlichen Rahmen für eine diskriminierungsfreie Praxis. In Deutschland schützt das AGG vor Benachteiligung aufgrund ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität. Für Museen hat dies zwei zentrale Dimensionen: Intern verpflichtet es Arbeitgeber*innen, Diskriminierung im Bewerbungs- und Beschäftigungsverhältnis zu verhindern. Dies betrifft Stellenausschreibungen, Auswahlverfahren, Beförderungen, Arbeitsbedingungen und den Umgang mit Beschwerden. Extern greift das AGG auch, wenn Personen im Rahmen

öffentlich zugänglicher Angebote benachteiligt werden, etwa beim Ticketverkauf, in der Vermittlung oder durch diskriminierende Hausordnungen. Ein antirassistisches Museum betrachtet das AGG nicht nur als rechtliche Mindestanforderung, sondern als Grundlage für eine diskriminierungsfreie Organisationskultur. Dazu gehören transparente Prozesse, die Verankerung von Diskriminierungsschutz in allen Arbeitsbereichen sowie die regelmäßige Überprüfung, ob Strukturen, Inhalte und Kommunikationsformen den Standards des AGG entsprechen.



Gut zu wissen: Awareness im Museum

Eine diskriminierungssensible Museumsarbeit endet nicht bei der Ausstellungsgestaltung oder Vermittlung. Sie prägt auch den institutionellen Alltag. Awareness-Arbeit bedeutet, Strukturen zu entwickeln, die allen Menschen im Museum einen respektvollen, sicheren und wertschätzenden Raum bieten. Sie richtet sich an Besucher*innen ebenso wie an Mitarbeitende, Ehrenamtliche und Kooperationspartner*innen. Das Ziel besteht darin, Diskriminierung, Belästigung oder Grenzüberschreitungen frühzeitig zu erkennen, klar zu benennen und konsequent zu bearbeiten.

Ein wirksames Awareness-Konzept umfasst verbindliche Verhaltensgrundsätze, transparente Beschwerdewege, geschulte Ansprechpersonen sowie regelmäßige Fortbildungen zu diskriminierungssensibler Kommunikation. Im Mittelpunkt stehen die angemessene Reaktion auf Vorfälle sowie die Prävention. Dazu gehört das Vermeiden diskriminierender Sprache, die kritische Kontextualisierung von Darstellungen sowie die Gestaltung von Beteiligungsprozessen, die dazu beiträgt, bestehende Machtverhältnisse zu verändern. Awareness-Arbeit ist kein einmaliges Projekt, sondern ein fortlaufender Prozess, der kontinuierliche Reflexion, Anpassung an gesellschaftliche Entwicklungen und die Einbindung vielfältiger Perspektiven erfordert.

Museale Arbeitsfelder

Antirassistische Museumsarbeit beschränkt sich nicht auf einzelne Projekte oder Sonderausstellungen, sondern betrifft das gesamte Museum und ist Teil des täglichen Handelns. Auf diese Weise kann das Museum ein Ort werden, an dem sich alle Menschen wiederfinden und sich respektiert fühlen können.

Antirassistisches Sammeln



Das Museum bewahrt neben Objekten und Archivalien auch verschiedene Sichtweisen der Jahrhunderte hinter den Kulissen auf: Mitarbeitende und ihre Perspektiven prägten und prägen die Bestände und ihre Beschreibung. Diese Prägungen oder generationellen Schichten des Sammelns sollen nachvollziehbar bleiben. Wurde etwa in der Vergangenheit bei der Dokumentation des Sammlungsguts mit rassistischen oder stereotypisierenden Zuschreibungen oder Interpretationen gearbeitet, so sollen diese in den Datenbanken erhalten bleiben und durch eine gegenwärtige Abgrenzung ergänzt werden. So kann z. B. bei einer traditionellen Trachtenpuppe das Stichwort „Stereotypisierung“ hinzugefügt werden.

Eine Überprüfung der eigenen Sammlung mit einem diskriminierungskritischen und rassismussensiblen Blick ist ein wichtiger Schritt hin zu einem antirassistischen Museum und kann gleichzeitig helfen, Mitarbeitende aus den vielfältigen Aufgabenbereichen der Sammlungsarbeit, wie z. B. Restaurierung, Dokumentation oder Archiv, für das Thema zu sensibilisieren.

Die Sammlung kontinuierlich ergänzen und weiterentwickeln

Die kritische Befragung der existierenden Sammlung macht meist auch deutlich, welche Überlieferungslücken noch zu schließen sind und wessen Perspektiven die Sammlung repräsentiert. Gerade im Zusammenhang mit Rassismus und anderen Diskriminierungsformen ist meist der Blick auf die diskriminierte Person oder Gruppe dominant, während die Perspektiven der Marginalisierten nicht gehört wird. Es ist deshalb eine wichtige Aufgabe, durch die Akquise von neuem Sammlungsgut mit „Migrationsgeschichte“ die Perspektiven in der

Sammlung zu erweitern oder umzudrehen. Unterstützung können hier feste Kooperationspartner*innen bieten. Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe wird idealerweise in partizipativen (Outreach⁷-)Formaten verstetigt.

Antirassistische Sammlungsarbeit bedeutet zudem, das eigene Sammlungskonzept kontinuierlich weiterzuentwickeln. Museen und Archive verfügen mit der Entscheidung, wie und was gesammelt und ausgestellt wird, über eine hohe kulturelle und historische Definitionsmacht. Das Ringen um die Deutungshoheit von Erinnerungskultur hat Vorbilder – so war es früher nicht selbstverständlich, dass in Sammlungen die Perspektiven von Frauen oder Arbeiter*innen repräsentiert sind.

Antirassistische Forschung im Museum



Die Wissenschaft im deutschsprachigen Raum ist gemeinhin von weißen Perspektiven geprägt, die als unmarkierte Normen Wirkung und Deutungshoheit entfalten. Museen als Orte und Institutionen, in denen Forschung stattfindet, müssen diesem Umstand Rechnung tragen und sind verpflichtet, Methoden und Ansätze des antirassistischen Forschens in ihre Arbeit aufzunehmen. Sie tragen damit dazu bei, eurozentristische Erzählungen zu hinterfragen, ihnen andere Narrative entgegenzustellen, Deutungshoheiten abzugeben und somit Handlungsmacht neu zu verteilen.

Sammlungen zugänglich machen und Kooperationen pflegen

Ein Weg, um die Erforschung der eigenen Sammlung oder Geschichte um internationale und marginalisierte⁷ Perspektiven zu erweitern, ist eine im Internet verfügbare Sammlungsdatenbank. Die Datenbank muss in englischer Sprache und kostenfrei aufrufbar sein. Dies erleichtert Forschenden auf der ganzen Welt den Zugang zu den im Museum bewahrten Objekten, die aus kolonialen Kontexten stammen. Viele Museen entscheiden sich vor dem Hintergrund von Datenschutz, Urheberrechten oder dem Umfang der hinterlegten Informationen dafür, nur einen Teil der gespeicherten Informationen in einer Datenbank zu publizieren. Dennoch stellen diese Online-Sammlungen einen wichtigen ersten Anknüpfungspunkt für Herkunftsgesellschaften, Communitys⁷ oder

internationale Forscher*innen dar, die auf der Suche nach Sammlungen sind, die für ihre Fragestellungen relevant erscheinen. Ausführliche Informationen für die Zusammenarbeit mit Herkunftsgesellschaften bietet der Leitfaden „Umgang mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten“ [7](#) des Deutschen Museumsbundes.

Das antirassistische Museum geht aber auch proaktiv auf potenziell Interessierte zu und wirbt ihre Perspektive ein. Das Aufbauen und Etablieren eines internationalen Netzwerks sowie kooperative Forschungsanstrengungen können dazu beitragen, dominante historische Erzählungen zu dekonstruieren, um zugleich neue und vielfältigere Geschichten darzustellen. Darüber hinaus umfasst antirassistische Forschung im Museum eine kontinuierliche Provenienzforschung und die damit einhergehende aktive Restitution von Sammlungsgütern. Die Überprüfung der eigenen Sammlung mit einem diskriminierungssensiblen Blick ist eine wichtige Kernaufgabe, um darauf aufbauend antirassistische Sammlungs- und Ausstellungspraktiken sowie Bildungskonzepte zu entwickeln.

Hausgeschichte und gegenwärtige Position kritisch hinterfragen

Koloniale und rassistische Strukturen wirken nicht nur in Sammlungen fort, sondern ebenfalls in der Institution und ihren Praktiken selbst. Antirassistisches Forschen im Museum geht daher über die Bereiche Sammlungen und Ausstellungen hinaus. Die eigene historische Vergangenheit, die Gründung der Institution, ihre Akteur*innen, Forschungsprojekte und damit zusammenhängende Wissenskultur zu untersuchen, dient der Hinterfragung von Wissensproduktion und Deutungshoheiten. Dies trägt dazu bei, fortbestehende rassistische, koloniale und hierarchische Denkmuster zu reflektieren und daraus abgeleitete Fragen an die eigene aktuelle Arbeit zu richten. Antirassistisches Forschen bildet die Grundlage, um die eigene Position in der Gegenwart neu zu denken und zu gestalten.



Antirassistisches Kuratieren und Ausstellen bedeutet, die eigenen Positionen kritisch zu hinterfragen, Vielfalt sichtbar zu machen und Machtverhältnisse zu reflektieren. Museen sind zentrale Orte gesellschaftlicher Verständigung. Gerade deshalb tragen Kurator*innen eine Verantwortung dafür, dass alle Teile der Gesellschaft in Ausstellungen repräsentiert werden.

Kontextualisieren und Leerstellen sichtbar machen

Antirassistisches Kuratieren beginnt bei der Themenwahl: Es gilt, marginalisierte Perspektiven sichtbar zu machen, um dominante Narrative zu hinterfragen. In der Objektauswahl sollten rassistische Darstellungen und koloniale Zusammenhänge kritisch kontextualisiert werden. Museen müssen entscheiden, ob bestimmte Objekte oder Fotografien gezeigt werden sollen. Viele Gedenkstätten präsentieren beispielsweise bewusst keine Bilder, die eine Täterperspektive repräsentieren, Opfer von Gewalt in entmenslichender Weise zeigen oder aufgrund der dokumentierten Verbrechen (re-)traumatisierende Wirkung haben können. Bei Bildern kolonialer und rassistischer Gewalt jenseits der beiden deutschen Diktaturen sind diese sensiblen pädagogischen Abwägungen oftmals noch nicht so eingeübt. Grafische Barrieren wie eine Schablone, ein Vorhang, eine Schublade oder spiegelndes Glas können eine Hilfe darstellen, da sie die Besucher*innen zu der Überlegung zwingen, ob und mit welcher inneren Haltung sie bestimmte Bilder oder Objekte betrachten möchten.

Ebenso wichtig ist es, Leerstellen sichtbar zu machen: Welche Geschichten werden nicht erzählt? Wer wird nicht gezeigt und warum? Die bewusste Thematisierung solcher Abwesenheiten kann ein wirkungsvolles Mittel sein, um Strukturen der Unsichtbarmachung und die daraus entstehenden weißen Flecken musealer Erzählungen offenzulegen. Diskriminierungssensible und verständliche Sprache hilft dabei, unterschiedliche Menschen anzusprechen und diskriminierende oder exotisierende Begriffe zu vermeiden. Die Wortwahl ist nie neutral – sie prägt die Deutungshoheit und entscheidet darüber, wer sich angesprochen oder ausgeschlossen fühlt.

Kooperativ und barrierefrei arbeiten

Von zentraler Bedeutung ist eine konsequent partizipative Zusammenarbeit: Communitys und externe Expert*innen sollten frühzeitig in die kuratorische Arbeit eingebunden werden. Nur so können vielfältige Perspektiven authentisch eingebracht und sichtbar gemacht werden. Diese Form der Zusammenarbeit schafft Vertrauen und eröffnet Räume, um bestehende Mechanismen der Exklusion kritisch zu hinterfragen und strukturell abzubauen.

Auch die Gestaltung der Ausstellung selbst erfolgt diskriminierungssensibel. Das bedeutet, potenzielle Benachteiligungen oder Nicht-Repräsentation(en) systematisch mitzudenken und abzubauen. Barrierefreie Zugänge, unterschiedliche mediale Formate und mehrsprachige Vermittlungsmaterialien sind grundlegende Bestandteile einer inklusiven Ausstellungspraxis. Kuratorische Entscheidungen – etwa über Reihenfolgen, räumliche Gewichtungen oder begleitende Vermittlungstexte – wirken sich nachhaltig auf die Wahrnehmung der Inhalte aus.

Antirassistisch kuratieren heißt, Museen als offene Räume der Vielfalt, Teilhabe und kritischen Auseinandersetzung zu gestalten. Es bedeutet, etablierte Routinen zu hinterfragen, neue Perspektiven dauerhaft zu integrieren und Strukturen zu schaffen, die diskriminierungssensibel und langfristig tragfähig sind.

Antirassistisch vermitteln



Wer spricht?

Die Reflexion und Offenlegung der eigenen Sprechhaltung ist in der antirassistischen Arbeit unumgänglich. Die eigene Lebensrealität und der eigene Erfahrungshorizont beeinflussen uns und die Art und Weise, wie wir Inhalte vermitteln. Durch eine Diversifizierung des Teams – festangestellt wie freiberuflich – und Partizipation [↗](#) können andere, marginalisierte und unterrepräsentierte Stimmen im Museum selbst zu Wort kommen.

Mit wem (und wie) sprechen wir?

Wer fühlt sich von unseren Inhalten, Ankündigungstexten, Kommunikationskanälen, angebotenen Sprachen und unserer Bildsprache angesprochen und wer nicht? Antirassistisches Vermitteln schafft inklusive Angebote, z. B. durch Mehrsprachigkeit oder durch Formate, die unmittelbar an die Lebenswelten des Publikums anschließen, das angesprochen werden soll. Auch zielgerichtete Angebote für bestimmte marginalisierte Gruppen, z. B. Safer-Space-Formate⁷, kennzeichnen die antirassistische Vermittlungsarbeit.

Neben der Art der Ansprache ist auch eine diskriminierungssensible und dekoloniale Sprache wichtig. Hierzu braucht es eine kontinuierliche Auseinandersetzung und Weiterbildung des Museumspersonals, ggf. mit Hilfe von externen Expert*innen.

Ist die **naturkundliche Sammlung** in **kolonialen Kontexten** entstanden? Sind die **Ethnographika geraubt** worden? Stammt das **Vermögen des Museumstifters** aus dem **Handel mit Kolonialwaren**? Welche **Vergangenheit** hat das Unternehmen, das als **Förderer des Technikmuseums** auftritt? Wer bestimmt, wer **Teil des Kunstkanons** ist und wer nicht (und warum)? Haben sich die **Forschenden**, deren Erkenntnisse und Sammlungen im Museum präsentiert werden, **kolonialer Strukturen** und **Ressourcen** bedient und **ungleiche Machtverhältnisse** ausgenutzt?

Über was sprechen wir?

Museen sind keine neutralen Institutionen. Ihre vermeintliche Neutralität zu hinterfragen, bedeutet anzuerkennen, dass koloniale Werte und Vorurteile in vielen Museen tief verwurzelt sind.

Dies gilt es zu reflektieren und in der Vermittlungsarbeit sichtbar zu machen. Dazu gehört eine Auseinandersetzung mit der eigenen Institutionsgeschichte. Diese Erkenntnisse fließen in das gesamte Vermittlungsprogramm ein. Zusätzlich können gezielt antirassistische bzw. selbstkritische Angebote konzipiert werden, z. B. eine Führung, ein Audioguide oder ein Begleitheft. Kolonialkritische Vereine, Initiativen und aktivistische Gruppen können ihre Expertise einbringen und für eine externe Begleitung bis hin zu einer diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung angefragt werden.

Aber Achtung: Zur antirassistischen Vermittlungsarbeit gehört auch, die eigene Zusammenarbeit mit Partner*innen, Akteur*innen und Multiplikator*innen machtkritisch zu gestalten. Das bedeutet konkret, dass die Zusammenarbeit auf Augenhöhe erfolgt, Kooperationspartner*innen in ihrer Expertise anerkannt werden und echte Gestaltungsmöglichkeiten erhalten. Expertise von außen wird angemessen monetär vergütet und die Autor*innenschaft sichtbar gemacht.

Diskriminierungssensible Organisationskultur etablieren

Antirassistische Museumsarbeit erschöpft sich nicht in den Bereichen Sammlung, Forschung, Ausstellung oder Vermittlung. Sie erfordert ebenso eine Auseinandersetzung mit den inneren Strukturen und der Organisationskultur des Museums. Denn wie glaubwürdig kann ein Museum nach außen wirken, wenn es im Inneren diskriminierende Routinen fortführt oder Mitarbeitende und Besucher*innen nicht ausreichend vor Benachteiligung schützt?

Institutionelle Verantwortung bedeutet daher, die eigenen Rahmenbedingungen, Leitbilder und Arbeitsweisen kritisch zu prüfen und konsequent weiterzuentwickeln. Es geht darum, verbindliche Strukturen zu schaffen, die Diskriminierung vorbeugen, Beschwerden ernst nehmen und allen Beteiligten sichere Räume eröffnen. Rechtliche Vorgaben wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) bilden hierfür einen Mindeststandard – entscheidend ist jedoch, darüber hinaus eine diskriminierungssensible Organisationskultur zu etablieren, die langfristig trägt und Vertrauen schafft.

Praxisbeispiel

„Erinnerungsraum“ zur Fotoinstallation „Blutiger Boden. Die Tatorte des NSU“

Altonaer Museum, Hamburg



Begleitend zur Fotoausstellung von Regina Schmeken zu den NSU-Tatorten lädt ein Erinnerungsraum dazu ein, der Opfer des NSU zu gedenken, insbesondere Süleyman Taşköprü, der 2001 in Hamburg-Altona ermordet wurde. Zugleich thematisiert der Raum rechte Gewalt in Hamburg seit 1945 und zeigt Möglichkeiten auf, sich im Alltag gegen Rechtsextremismus zu engagieren. Videointerviews und eine partizipative Installation regen zur Auseinandersetzung mit Erinnerung an: Wer waren die Getöteten? Wer erinnert, an wen wird erinnert – und wer wird übersehen?



*“Die Arbeit an der Ausstellung und die anschließenden Reaktionen der Besuchenden und Schüler*innen hat erneut gezeigt, dass die Zusammenarbeit mit Opfern und Angehörigen unerlässlich ist. Dank der Beteiligung von Betroffenen von rechten Gewalttaten ist eine nahbare Darstellung ihrer Perspektive möglich geworden, die zu einem Dialog einlädt – und zum Handeln für ein würdiges und gerechteres Erinnern aufruft.“*

Lisa Miller, Kuratorin

**Weitere Informationen zum Projekt
finden Sie online:**



Praxisbeispiel

Interventionsspur „Blickwechsel. Dem Rassismus auf der Spur“,

Historisches Museum Frankfurt



Die Interventionsspur durch die Dauerausstellungen wirft einen rassistisch-kritischen Blick auf 18 ausgewählte Objekte. Die Co-Kurator*innen sind Künstler*innen und Aktivist*innen, die mit ihren künstlerischen Eingriffen darauf aufmerksam machen, welches koloniale und rassistische Erbe die Objekte auch repräsentieren oder welche Fehlstellen es gibt. Die Interventionen fügen den Exponaten kritische Betrachtungen und neue Perspektiven hinzu. Sie verstehen sich auch als Strategien der Selbstermächtigung und des Widerstandes. Die Interventionsspur setzt Akzente und bricht mit dominanten Denk-, Sprach- und Sehmustern.



“Die Interventionen schaffen Gegennarrative. Gefragt war kein vermeintlich objektiv-neutraler Blick, sondern eine subjektive und rassistisch-kritische Perspektive.“

Puneh Henning, Kuratorin


**Weitere Informationen zum Projekt
finden Sie online:**



**Ein Museum in der diversen,
von Migration geprägten
Gesellschaft ist ...**

**... partizipativ und
multiperspektivisch**

Warum arbeiten Museen partizipativ?

Partizipatives Arbeiten spielt eine Schlüsselrolle, um Multiperspektivität im Sinne der Repräsentation von gesellschaftlicher Vielfalt zu ermöglichen: Partizipation  dient dazu, Barrieren, Hemmschwellen und Ängste abzubauen und eine Brücke zwischen Gesellschaft und Museum zu schlagen. Sie wirkt sowohl als Ergänzung als auch als Korrektiv zu vorhandenen Inhalten, Erzählungen und Forschungsständen.

Partizipation kann hilfreich sein, um die Perspektiven der Mitarbeiter*innen eines Museums gesellschaftlich zu erweitern. Partizipative Ansätze können zudem dabei helfen, neue Besucher*innengruppen zu erschließen und die gesellschaftliche Relevanz musealer Arbeit sichtbar, erfahrbar und nachvollziehbar zu machen. Durch das Angebot zur Partizipation schaffen Museen Möglichkeiten, mit Menschen in Verbindung zu treten, mit denen sie (noch) nicht in Kontakt stehen: Objekte, Installationen und darauf abgestimmte partizipative Angebote werden zum sozialen Medium. Sie schaffen Anlass zum Gespräch, das sich im Museum um politisch und gesellschaftlich relevante Themen drehen kann.

Als demokratische Institutionen **repräsentieren** Museen die **Vielfalt der Gesellschaft**. Sie machen allen (potenziellen) Besucher*innen ein Angebot, in dem diese sich wiederfinden können. Dabei erzählen sie **ihre Geschichte**, zeigen **ihre Gegenwart** und verhandeln **ihre Zukunft** mit.

Im besten Fall generiert Partizipation neues Wissen und ermöglicht es, neue gesellschaftsrelevante Fragestellungen zu entdecken. Das Museum lernt dabei, Deutungshoheit – und damit auch Macht – abzugeben bzw. zu teilen, und wird zu einer Plattform für verschiedene Perspektiven, Zugänge und Erzählweisen. Nicht zuletzt fördert Partizipation Aushandlungsprozesse und bildet damit einen wesentlichen Baustein des demokratischen Miteinanders.

Leitfragen: Die Vielfalt der postmigrantischen Gesellschaft in der Museumsarbeit sichtbar machen.

- ❓ Wie ist die Vielfalt der (post-)migrantischen Gesellschaft im Museum angemessen zu repräsentieren?
- ❓ Was soll heute gesammelt werden und was soll für morgen bewahrt werden?
- ❓ Wessen Geschichte wird erforscht und wer bestimmt über die Repräsentation im Museum?

Was ist Partizipation?

Partizipation meint grundsätzlich einen Beteiligungsprozess am musealen Arbeiten. In der Kultur- und Museumslandschaft werden verschiedene Konzepte von Partizipation diskutiert. Kleinster gemeinsamer Nenner ist dabei ein Verständnis von Partizipation als Teilhabe bzw. Teilnahme externer Personen an musealen Projekten. Nach Nina Simon können vier Typen von Beteiligungsmöglichkeiten unterschieden werden: „Contribution“, „Collaboration“, „Co-Creation“ und „Hosting“. Je nach Typ teilt das Museum mehr oder weniger Deutungshoheit, Macht und Einfluss – je offener die Beteiligung, desto mehr Einflussmöglichkeiten bestehen seitens der Teilnehmenden.



Formen der Partizipation

Contribution: Das Museum gibt einen festen Rahmen vor, innerhalb dessen die Teilhabenden ihren Teil beisteuern können.

Collaboration: Teilnehmende können als Expert*innen und aktive Partner*innen eines Museumsprojektes fungieren.

Co-Creation: Teilnehmende verwirklichen gleichberechtigt mit dem Museum Inhalte und Projekte.

Hosting: Das Museum stellt seine Räume und Ressourcen für externe Gruppen zur freien Gestaltung zur Verfügung.

Anja Piontek hat praxisorientiert das Modell der Partizipation um wesentliche Handlungs- und Wirkungsdimensionen erweitert. Trotz unterschiedlicher Öffnungsgrade und Einflussmöglichkeiten geht mit den verschiedenen Formen von Partizipation keine hierarchische Wertung einher: Sie sind nicht als vier Schritte auf dem Weg zur maximalen Partizipation und damit Multiperspektivität zu verstehen. Vielmehr bietet jeder Typ abhängig von den Projektzielen, der Zusammensetzung einer Gruppe und den Rahmenbedingungen oder auch Erfahrungen der Institution unterschiedliche Ansätze, Beteiligung zu ermöglichen. Welches Angebot für wen, wann und bei welcher Fragestellung in Bezug auf welches Projekt unterbreitet wird, gilt es entsprechend auszuwählen.

Insbesondere das Hosting stellt nicht immer eine partizipative Praxis dar. Denn die kostenfreie Überlassung von musealen Räumlichkeiten geht nicht automatisch mit einer nachhaltigen und das Museum verändernden Zusammenarbeit einher. Es ist in solchen Fällen vielmehr eine Form der Unterstützung zur Selbstorganisation. Die gastgebenden Institutionen müssen dabei nicht zwingend im engen Austausch mit den eingeladenen Gruppen stehen. Hier kann ein Nebeneinander statt ein Miteinander entstehen.



Gut zu wissen: Kritik an Partizipation

Partizipation hat auch ihre Schwächen und bringt eigene Problemstellungen mit sich, die es im Blick zu behalten gilt. Kritisiert wird etwa, dass Partizipation nicht im Sinne echter Beteiligung umgesetzt wird, sondern als „Feigenblatt“ genutzt wird, um nur den Eindruck zu vermitteln, dass Beteiligung und Einflussnahme möglich sind. Partizipation und die Sichtbarmachung von marginalisierten Gruppen können in diesem Sinne missbraucht werden, um weiterhin bestehende Machtstrukturen zu verdecken. In partizipativen Ansätzen können sich zudem Marginalisierungen wiederholen und festschreiben. Die zur Partizipation Eingeladenen werden mitunter als sogenannter Token missbraucht, um sich als Institution gegen Kritik zu immunisieren und die Darstellungsweise des Museums bestätigen zu lassen. Darüber hinaus wird kritisiert, dass Partizipation in Teilen als Selbstzweck benutzt wird, etwa mit dem ausschließlichen Ziel neue Besuchergruppen zu erschließen. Und schließlich stellen die partizipierenden Personen immer nur einen Teil einer bestimmten Gruppe dar.

Sie können nur ihre Perspektive einnehmen und sprechen damit nicht für die gesamte Gruppe. Partizipation bleibt damit in den meisten Fällen nur die Repräsentation einiger, nicht aller.

Wenngleich Kritik grundsätzlich berechtigt und ernst zu nehmen ist, sollte sie nicht davon abhalten, Partizipation als Teil der Museumsarbeit umzusetzen. Die Forderungen nach voller gesellschaftlicher Teilhabe und Repräsentation sollten Ansporn und nicht Entmutigung sein – wenngleich die Museen die existierenden gesellschaftlichen Ungleichheiten nicht allein auflösen können. Partizipation erfolgt schrittweise und ist immer ein doppelter Lernprozess – von Museum und Partizipierenden.

Wie setzen Museen Partizipation um?

Die Frage, wie intensiv Partizipation praktiziert werden soll, muss jede Einrichtung für sich selbst ausloten. Wichtig ist dabei der Blick auf die Vorbedingungen, z. B. Personal, Zeit und Finanzen, sowie auf das spezifische Projekt und dessen Anforderungen. Dabei ist eine ehrliche und realistische Abwägung von Zielen, Ressourcen und Interessen unerlässlich. Die Checkliste auf S. 57 stellt die wichtigsten Punkte für ein partizipatives Projekt zusammen.

Museumsmitarbeitende sollten sich klarmachen, dass nicht nur sie selbst, sondern auch die (potenziellen) Teilnehmer*innen partizipativer Projekte spezifische Vorstellungen, eigene Interessen und möglicherweise auch eine politische Agenda haben. Der Aufwand und die Expertise, die externe Beteiligte leisten und mitbringen, sollte immer mitbudgetiert und vergütet werden. Langfristiges Ziel ist es, aus projektbezogener Partizipation ein strukturelles und methodisches Prinzip zu machen. Ein erstes Projekt bzw. ein erstes Grundsatzkonzept für partizipatives Arbeiten ist jedoch ein guter Start, um einen langfristigen und nachhaltigen Prozess zu beginnen.

Bereits kleinere Projekte eignen sich auch für einen ersten Versuch und wichtige Lernprozesse von allen Beteiligten. Die Vielfalt der Themen und Partner*innen, aber auch die Heterogenität der Museen erfordern für jedes Projekt eigene Lösungen. Anpassungen und Weiterentwicklungen sollten in jedem partizipativ angelegten Projekt Raum bekommen – auch noch innerhalb des Umsetzungsprozesses. Hier gilt es, Mut für Neues zu zeigen und das Projekt prozesshaft und ergebnisoffen zu denken. Partizipation benötigt also ein gewisses Maß an Freiheit und Flexibilität, auch wenn es grundsätzliche Rahmenbedingungen gibt, die es abzustecken gilt. Reflexions- und Anpassungsbesprechungen sind damit fester Bestandteil eines Zeit- bzw. Projektplans.

Partizipation braucht Mut

Mut zur Partizipation! Dies darf in jedem Fall das Credo sein – denn Partizipation bedeutet die Chance, Wissen und Macht zu teilen, neue Dialogfelder zu eröffnen und bislang marginalisierten Communitys [↗](#), aber auch einzelnen Personen kulturell-historische Repräsentations- und Teilhabemöglichkeiten zu geben. Erfolg ist dabei relativ, denn erst einmal geht es darum, das Museum grundsätzlich weiter zu öffnen und Begegnungen zu schaffen.

Sowohl das Museum als auch die Partizipierenden begeben sich dabei in einen offenen Prozess, an dessen Ende neue Erfahrungen und Erkenntnisse stehen, die alle Beteiligten bereichern und neue Blickwinkel auf den jeweils anderen ermöglichen.

Für den Einstieg in partizipatives Arbeiten hilft es, einige der genannten Rahmenbedingungen zunächst „einfach“ zu halten. Dies bedeutet einerseits, einen klaren Rahmen für den Prozess vorzugeben, etwa durch eine klare Zielsetzung. Andererseits helfen ein guter Zeitplan und ein überschaubares Zeitfenster dabei, Ergebnisse schneller sichtbar zu machen und Prozesse anpassen zu können. Schließlich macht es Freude und gibt Sicherheit, mit einem Personenkreis zu starten, der bereits mit dem Museum verbunden ist und mit dem bereits ein gemeinsames Arbeiten erprobt wurde.

Partizipation braucht klare Absprachen

Partizipation birgt zugleich Chancen und Risiken: Sie kann die Beziehungsarbeit eines Museums nachhaltig positiv, aber auch negativ beeinflussen und auch an möglichen Konflikten scheitern. Etwaige Regeln, ein Code of Conduct und Rahmenbedingungen des Museums sollten deshalb vorab erläutert und erklärt werden. Über die verschiedenen Interessen und Interessenskonflikte gilt es offen zu reflektieren, um gemeinsam Zielsetzungen zu formulieren. Die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit kann dann gemeinsam ausgehandelt und in Form von Vereinbarungen festgehalten werden. Diese können sich auf unterschiedliche Teilbereiche beziehen.

Bei einer Zusammenarbeit kann es zu unterschiedlichen Meinungen, Sichtweisen, Haltungen und auch Handlungsempfehlungen kommen, die einen Aus Handlungsprozess erfordern. Dieser beinhaltet einen regelmäßigen Austausch, Evaluationen und Prozessanpassungen. Konflikte über unterschiedliche Sichtweisen können fruchtbar sein, wenn sie auf demokratische und wertschätzende Weise ausgetragen werden. Dies gelingt umso besser, wenn durch kontinuierliche partizipative Arbeit dauerhafte Beziehungen zwischen dem Museum und seinen vielfältigen Nutzer*innen-Communitys entstanden sind. In manchen Fällen ist eine externe Prozessbegleitung durch Mediator*innen zu empfehlen. Im Idealfall kann Partizipation auch zur Verbesserung von Strukturen und Prozessen der musealen Arbeit führen.

Checkliste: Klare Absprachen für Partizipation treffen

Die folgende Checkliste unterstützt dabei, einen klaren Rahmen bei partizipativen Projekten auszuhandeln und die konkrete Zusammenarbeit zu gestalten:

Zielsetzung festlegen und klar kommunizieren

- ✓ Gibt es eine vorgegebene Zielsetzung?
- ✓ Werden die Ziele in einem gemeinsamen Prozess formuliert? Wie genau gestaltet sich dieser Prozess?

Erwartungen und Wünsche an das Projekt und an die Zusammenarbeit abfragen

- ✓ Welche Erwartungen hat das Museum?
- ✓ Welche Erwartungen haben die Mitarbeitenden?
- ✓ Welche Erwartungen haben die Partizipierenden?

Schriftliche Regeln für die Zusammenarbeit verfassen (Code of Conduct)

- ✓ Welche Umgangsformen und welche roten Linien vereinbaren wir? Wie reden wir einander an?
- ✓ Wie gestalten wir die Feedbackkultur?
- ✓ Welche Begrifflichkeiten müssen wir nach innen und außen definieren?

Entscheidungsfindung definieren

- ✓ Welche Personen und Gruppen können Entscheidungen fällen?

- ✓ Wie werden Entscheidungen getroffen, z. B. gemeinsam, durch Sprecher*innen, per Wahl?
- ✓ Wer hat das letzte Wort und die Verantwortung für die Inhalte?

Kommunikation über das Projekt abstimmen

- ✓ Wie wird das Projekt gemeinsam nach außen vertreten?
- ✓ Wer kommuniziert?
- ✓ Wie kommunizieren wir?

Zeitraumen für Partizipierende abstimmen

- ✓ Wie viel Zeiteinsatz benötigt eine Teilnahme?
- ✓ Sind es einmalige oder regelmäßige Termine?
- ✓ Was sind die Erwartungen aneinander?

Vergütung abklären

- ✓ Wie wird der Aufwand der Partizipierenden vergütet?
- ✓ Wie wird die Vergütung abgerechnet, z. B. als Honorar für freie Kulturvermittler*innen, als Ehrenamtspauschale, über Werkverträge?
- ✓ Kann das Museum bei der Rechnungsstellung unterstützen oder vorgefertigte Formulare anbieten?

Nicht-monetäre Anerkennung anbieten

- ✓ Zeugnisse und Zertifikate, Jahreskarte mit freiem Eintritt
- ✓ Bildungsangebote, die über die eigentliche Partizipation hinausgehen

Partizipation braucht Vertrauen und Zeit

Bei jeglicher Form von Partizipation spielt das Thema Vertrauen eine besondere Rolle. Schon die Ansprache der unterschiedlichen Gruppen, also die Einladung zur Mitgestaltung, kann Türen öffnen – oder verschließen. Viele potenzielle Partner*innen haben mit öffentlichen bzw. staatlichen Einrichtungen schlechte Erfahrungen gemacht. Deshalb können sie einer Teilnahme mit Ängsten, Sorgen und negativen Vorstellungen begegnen.

Das Angebot zur Partizipation bedeutet daher häufig zunächst Beziehungs- und Vertrauensaufbau sowie gleichzeitig Abbau von Zugangshürden. Institutionen müssen Barrieren identifizieren, die es bestimmten Partner*innen erschweren, Teilhabe auszuüben. Dies können etwa Sprachbarrieren sein, aber auch physische, psychische oder soziale Barrieren. Es ist wichtig, gut informiert zu sein und passende Ansprechpartner*innen zu finden, die einerseits helfen, Zugang zu den entsprechenden Gruppen zu finden, und andererseits als Mittler*innen und Brücke fungieren können.

Eine der Hauptaufgaben der einladenden Institution ist es, Sicherheit zu bieten und Mut zum Mitmachen und Dranbleiben zu schenken. Es gilt daher, die Zusammenarbeit für alle Beteiligten nachvollziehbar und angenehm zu gestalten. Ein wertschätzendes Einführen in Methoden und Arbeitsweisen des Museums und ein gutes Zeitmanagement ohne Druck helfen dabei, das angestrebte Ziel gemeinsam und auf Augenhöhe erreichen zu können.

Partizipation: vom Outreach zum Inreach

Die Öffnung nach außen verändert die Institution Museum meist auch langfristig nach innen. Bestehende Strukturen werden durch neue partizipative Konzepte herausgefordert und hinterfragt. Innerhalb der Institution kommt es zu neuem Austausch, neuen Kontakten und dem Abbau von Barrieren bzw. zu einem Aushandlungsprozess darüber. Abteilungen und Bereiche, die sich nur in bestimmten Arbeitskontexten begegnen, können sich durch Partizipation neu kennenlernen. Dabei lernen sie unter anderem, die Arbeits-, Denk- und Handlungsweisen des anderen besser zu verstehen und einzuschätzen. Dies kann langfristig zu einer besseren und wertschätzenden Zusammenarbeit führen.

Schließlich gilt es auch, nach innen Partizipation zu ermöglichen und damit Transparenz und Mitsprache für Museumsmitarbeitende zu erhöhen. Partizipation an Entscheidungsprozessen führt zu neuen kreativen Ideen, Problemlösungen und Fragestellungen. Zudem schafft die verstärkte Beteiligung der Museumsmitarbeitenden an unterschiedlichen Arbeitsschritten Zufriedenheit und Vertrauen – beides Garanten für ein kreatives und dauerhaftes Arbeiten. Langfristig lassen sich dadurch teils starre und hierarchische Museumsstrukturen aufweichen bzw. demokratisieren.

Museale Arbeitsfelder

Sammeln und Forschen



Bestehende Sammlungen können von Expert*innen unter neuen Fragestellungen analysiert, Sammlungslücken identifiziert und mit externer Hilfe geschlossen werden. Vielerorts existiert bereits eine lebendige Erinnerungskultur im Bereich der Migrationsgeschichte. Zivilgesellschaftliche Gruppen haben Sammlungen zum Thema Migration [↗](#) angelegt. Aber auch Personen aus dem Umfeld des Museums können für konkrete Themen und Projekte als Informationsgeber*innen und Schenker*innen gewonnen werden.

Expertise von Alltags-Expert*innen fruchtbar machen

Durch Citizen Science und Story Mining wie Oral History, Erzählcafés oder offene Sammlungsaufrufe können Museen Interessierte aus ihrem Umfeld stärker einbeziehen und langfristig Interesse für Inhalte des Museums wecken. Ebenso können die hier gesammelten Geschichten eine Ergänzung zu anderen Quellen darstellen und wiederum zu weiterrührenden Forschungen führen. Externe können als Expert*innen, etwa bei der Inventarisierung, Verschlagwortung oder Digitalisierung von Objekten, ihr Wissen einbringen.

Insbesondere bei der Frage, wie Museen mit rassistischen Darstellungen und mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten umgehen sollten, spielen Partizipation [↗](#) und Dialog eine wesentliche Rolle. Museen profitieren hier vom Kontakt zu (Alltags-)Expert*innen der Herkunftsgesellschaften sowie zur einheimischen Bevölkerung mit Rassismus- und/oder Migrationserfahrungen. Ausführliche Informationen bieten hier die Leitfäden „Umgang mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten“ [↗](#) sowie „Umgang mit menschlichen Überresten“ [↗](#) des Deutschen Museumsbundes.



Der Bereich Ausstellung eignet sich in besonderem Maße für unterschiedliche Formen der Partizipation. Das Museumsteam kann hier seine kuratorische und organisatorische Expertise einbringen und teilen. Es strukturiert den Prozess, indem es die Co-Kurator*innen dabei unterstützt, ihre Ideen professionell umzusetzen; diese bringen ihr Wissen über ihre Lebenswelten ein. Dies verändert Perspektiven und fördert neue Narrative. Grundlage ist dabei immer eine transparente Kommunikation der Rollenverteilung, des Museumsverständnisses und die Festlegung gemeinsam verhandelter Vereinbarungen. Weitere Informationen zu entsprechenden Vereinbarungen bietet die Checkliste ab S. 51.

Insbesondere in partizipativ erarbeiteten Ausstellungen, aber auch bei Themenführungen ist es wichtig, mit Vermittlungspersonal zu arbeiten, das die Arbeitsweisen, Beteiligungsformen und Entstehungszusammenhänge kennt. Partizipation kann auch genutzt werden, um gemeinsam neue Vermittlungsangebote zu entwickeln – denn auch hier sind die Perspektiven von Betroffenen und Beteiligten unabdinglich. Dies gilt bei der Entwicklung von unterschiedlichen Vermittlungsformaten in Ausstellungen, z. B. bei Spielen, Medien-, Hör- oder interaktiven Stationen, aber auch im Programm, z. B. bei Führungen, Audioguides oder didaktischen Materialien. Über aktivierende und partizipative Elemente in der Ausstellung sowie mithilfe von Besucherforschung und Evaluationen können Besuchende ihre unterschiedlichen Sichtweisen ebenfalls einbringen. Ausstellungen und Vermittlungsangebote werden so kontinuierlich weiterentwickelt, um Vielfalt bereichert oder müssen – wenn für notwendig befunden – neu konzipiert werden.

Checkliste: Ein partizipatives Projekt entwickeln

Die folgende Checkliste unterstützt bei der Entwicklung von partizipativ angelegten Projekten. Welcher Typ von Partizipation zum Projekt passt, hängt sowohl von Zielsetzungen und Fragestellungen als auch von Ressourcen wie Zeit, Finanzen und Personal ab. Diese stehen wie in jedem Projekt in starker Abhängigkeit zueinander und müssen daher gemeinsam abgewogen werden.

Vision formulieren

Zielsetzung

- ✓ Was ist das konkrete Ziel, die zu lösende Fragestellung, die anzugehende Herausforderung?
- ✓ Wie werden unterschiedliche Ziele hierarchisiert?
- ✓ Werden Ziele/Teilziele vorgegeben oder werden auch diese gemeinsam im Prozess erarbeitet?

Zielgruppe

- ✓ Mit welchem Personenkreis wird das Projekt erarbeitet?
- ✓ Die Perspektiven welcher Gruppe(n) sollen sichtbar gemacht und stärker eingebunden werden?
- ✓ Wie können wir diese Gruppen erreichen und zum Mitmachen motivieren?

Machbarkeit prüfen

Personal

- ✓ Wer kann bei der Umsetzung unterstützen, sowohl intern als auch extern?
- ✓ Wie sehen hier Akzeptanz und Bereitschaft aus?
- ✓ Gibt es bereits bestehende Kooperationen und Partnerschaften?

Finanzen

- ✔ Steht ein festes Budget für partizipative Projekte zur Verfügung?
- ✔ Welche weiteren Ressourcen des Museums können genutzt werden, z. B. Verbrauchsmaterial oder Technik?

Zeit

- ✔ Wie viel Zeit steht für das Projekt insgesamt zur Verfügung?
- ✔ Wie viel tägliche/wöchentliche Zeit kann eingesetzt werden?
- ✔ Wie viel Zeit steht für die einzelnen Projektphasen wie Konzeptionsphase, Umsetzungsphase und Evaluation zur Verfügung?

Raum

- ✔ Wie viele Räume werden benötigt?
- ✔ Welche Räume stehen kostenlos zur Verfügung?
- ✔ Wo liegen die Räume? Gibt es Orte, die Zugänge aufgrund ihrer Geschichte oder Lage erschweren oder sogar verhindern?

Allianzen

- ✔ Welche Projekte und Kooperationen gibt es bereits in unserer Umgebung?
- ✔ Zu welchen Themen kann gemeinsam gearbeitet und mit wem können Allianzen gebildet werden?
- ✔ Wo können Synergien geschaffen werden?
- ✔ Potenzielle externe Partner*innen: (Post)Migrantische Initiativen und Vereine, Interessensverbände und Bildungseinrichtungen, Aktivist*innen in den Bereichen Antirassismus, Geschichts- und Erinnerungskultur, Integrationsrat der Stadt, Kommunales Integrationszentrum, Volkshochschule, Stadtarchiv, Gedenkstätten, Kultur- und Sportvereine, Institutionen der Religionsgemeinschaften, Schulen, Universitäten.

Projekt planen

Konzeption und Projektplan

- ✓ Sind die zentralen Fragestellungen, Ziele und Visionen in einem Konzept zusammengefasst?
- ✓ Gibt es einen Projektplan?

Formate und Methoden

- ✓ Welche Formate und Methoden passen zu Fragestellungen und Zielen?
- ✓ Welche Methoden fördern den offenen Austausch?
- ✓ Berücksichtigen sie Erfahrungen und Wissen der Partizipierenden?
- ✓ Wie können digitale Tools genutzt und informelle Beteiligungsformen gestärkt werden?

Zugänge schaffen

Kommunikation

- ✓ Können Informations- und Werbematerialien mehrsprachig zur Verfügung gestellt werden? Sind diese leicht verständlich?
- ✓ Welche Plattformen und Kommunikationskanäle erreichen die unterschiedlichen Zielgruppen?
- ✓ Welche Personen(kreise) können als Multiplikator*innen und Mediator*innen helfen?

Barrierefreiheit

- ✓ Sind die Räumlichkeiten gut über den ÖPNV angebunden?
- ✓ Gibt es Parkmöglichkeiten?
- ✓ Ist der Zugang barrierefrei?
- ✓ Gibt es finanzielle Zugangsunterstützung?

- ✓ Passt der Zeitpunkt der gemeinsamen Arbeit zur Zielgruppe?
- ✓ Kann zu jedem Zeitpunkt in das Projekt eingestiegen werden oder gibt es feste Termine für alle?

Erkenntnisse festhalten

Dokumentation und Evaluation

- ✓ Wer dokumentiert das Gesamtprojekt von der Konzeption bis zur Umsetzung und wertet die Ergebnisse aus, z. B. das Museum, die Teilnehmenden, externe Expert*innen?
- ✓ Welche Methoden werden zur Evaluation eingesetzt, z. B. Feedbackrunden, Befragung, Fragebogen, Abstimmungen, analoge und/oder digitale Methoden?

Learnings nutzen

Partizipation als Strategie

- ✓ Wie werden die Ergebnisse zur weiteren Nutzung zugänglich gemacht?
- ✓ Wie können die Erkenntnisse in weitere Projekte einfließen?
- ✓ Gibt es strukturelle Barrieren, die betrachtet und abgebaut werden müssen?
- ✓ Mit wem werden die Erkenntnisse besprochen und welcher Gruppe kommuniziert?
- ✓ Wie kann Partizipation strukturell und nachhaltig in der Museumsarbeit verankert werden? Wie wird Partizipation zum Prinzip?

Praxisbeispiel

Galerie Einwand

Münchener Stadtmuseum



Die Galerie Einwand war ein offener, kostenlos und ebenerdig zugänglicher Kulturraum, den das Münchner Stadtmuseum für verschiedene partizipative Projekte und Ausstellungen zur Verfügung stellte. Einzelkünstler*innen und Kollektive sowie zivilgesellschaftliche Organisationen eigneten sich die Galerie Einwand auf Einladung oder eigene Anfrage an und realisierten fast 20 sehr unterschiedliche Projekte und Ausstellungen zur Geschichte und Gegenwart des postmigrantischen Münchens.



“Um in einer von Migration geprägten posthomonen Gesellschaft (Laing 2022) anschlussfähig und relevant zu bleiben und um dem gesellschaftlichen Auftrag zur demokratischen kulturellen Bildung gerecht zu werden, benötigt es neue Praktiken der Partizipation und Zusammenarbeit, die Repräsentations- und Resonanzräume für rassistisch diskriminierte und marginalisierte Gruppen eröffnen.“

Dr. Simon Goeke, Sammlung Stadtkultur und Migrationsforschung

Weitere Informationen zum Projekt
finden Sie online:



Praxisbeispiel

Stadtlabor

Focke-Museum, Bremen



Das Stadtlabor des Focke-Museums ist eine Ausstellungsfläche, auf der Initiativen, Vereine und Kollektive aus Bremen eigene Projekte mit kuratorischer Hilfe und unter professionellen musealen Bedingungen entwickeln und präsentieren. Das Angebot macht vielfältige Perspektiven auf die Stadtgeschichte sichtbar, stärkt Teilhabe und wirkt zugleich in das Museum hinein, indem es Routinen, Machtverhältnisse und etablierte Narrative kritisch hinterfragt.



*„Das Stadtlabor stärkt multiperspektivische Museumsarbeit, indem es Bremer*innen ermöglicht, eigene Erfahrungen, Erinnerungen und Sichtweisen selbst zu artikulieren und in museale Erzählungen einzubringen.“*


Dr. Bora Akşen, Medien & Stadtlabor

**Weitere Informationen zum Projekt
finden Sie online:**



**Ein Museum in der diversen,
von Migration geprägten
Gesellschaft ist ...**

**... beweglich und
arbeitet prozesshaft**

Die ersten drei Kapitel dieses Leitfadens verdeutlichen, dass der zentrale Bezugspunkt der Museumsarbeit in einer diversen, von Migration  geprägten Gesellschaft die Perspektiven, Erfahrungen und Bedürfnisse der Menschen sind. Sie ernst zu nehmen, ihnen Raum zu geben und Rechnung zu tragen, ist das gemeinsame Versprechen einer offenen, partizipativen und rassismuskritischen Museumsarbeit.

Um diesem Versprechen nachzukommen, braucht es Haltungen, Arbeitsweisen und Strukturen, die die nötige Anpassungsfähigkeit und Flexibilität bieten. Oft wird in diesem Zusammenhang von Agilität gesprochen; angesichts der verschiedenen Definitionen und Verwendungszusammenhänge, die hier in der Tiefe nicht erläutert werden können, wird in diesem Leitfaden der offenerere Begriff „Beweglichkeit“ verwendet.



Gut zu wissen: Agilität?

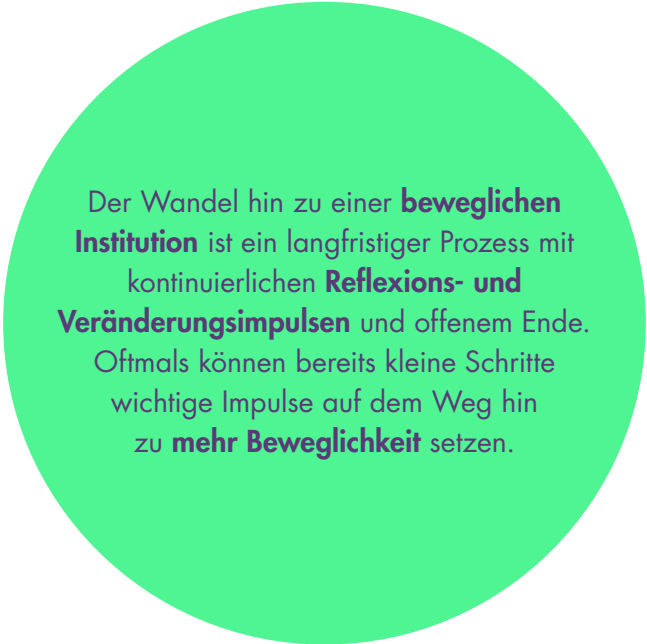
Es existieren zahlreiche Definitionen des Begriffs Agilität. Gemein ist ihnen in der Regel, dass sie die Qualität von Organisationen, Strukturen oder Prozessen bezeichnen, anpassungsfähig, flexibel und proaktiv zu agieren. Agilität meint ebenfalls die Haltung und Methode, die Organisationen diese Herangehensweise ermöglicht.

Warum brauchen wir bewegliche Institutionen?

Nur durch Beweglichkeit bleiben Museen anschlussfähig an eine dynamische Gesellschaft, in der sich die vielfältigen Sichtweisen, Erfahrungen und Bedürfnisse der Menschen kontinuierlich verändern. Museen brauchen die Fähigkeit, sich auf Prozesse einzulassen, deren Verlauf und Ergebnisse im Voraus nicht zuverlässig planbar sind.

Kurskorrekturen können notwendig werden, Ergebnisse vom Erwarteten abweichen, Zeitpläne sich verschieben. Beweglichkeit im Denken und Handeln ist deshalb unverzichtbar.

Museen müssen sich bewusst machen, dass ihre Teams oft nicht die Diversität der Gesellschaft widerspiegeln und ihrer Arbeit daher wichtiges Wissen und Perspektiven fehlen. Die in Museen etablierten Regeln und Arbeitsweisen müssen dementsprechend hinterfragt werden, um auch marginalisierte Perspektiven einzubeziehen, die bisher wenig berücksichtigt wurden. Diese Veränderungen können nur gelingen, wenn nicht nur einzelne Projekte oder Mitarbeiter*innen eingesetzt werden, sondern die gesamten institutionellen Rahmenbedingungen angepasst werden.



Der Wandel hin zu einer **beweglichen Institution** ist ein langfristiger Prozess mit kontinuierlichen **Reflexions- und Veränderungsimpulsen** und offenem Ende. Oftmals können bereits kleine Schritte wichtige Impulse auf dem Weg hin zu **mehr Beweglichkeit** setzen.

Was macht ein bewegliches Museum aus?

Bewegliche Museen sind in der Lage, sich flexibel an neue gesellschaftliche Entwicklungen anzupassen. Sie verfügen über die nötige Haltung sowie über Arbeitsweisen und Strukturen, um Impulse von außen aufzunehmen, zu integrieren und ihre Praxis entsprechend anzupassen. Sie entwickeln sich im kontinuierlichen Austausch mit der Gesellschaft weiter und nehmen unterschiedliche Perspektiven aktiv auf.

Dabei sind Dialog und Teilhabe zentrale Prinzipien. Bewegliche Museen treten in einen direkten Austausch mit verschiedensten Stakeholdern und beziehen sowohl ihr Publikum als auch verschiedene gesellschaftliche Gruppen ein. Die Inhalte und Formate entstehen nicht nur für, sondern mit den Menschen. Für diese Anschlussfähigkeit nach außen braucht es Beweglichkeit im Inneren. Dafür sind drei Aspekte wichtig:

Bereichsübergreifend arbeiten

Veränderungen in einem Aufgabenfeld im Museum wirken sich unmittelbar auf andere Bereiche aus und erfordern ein fortlaufendes Mitdenken und Anpassen im Gesamtprozess. Deshalb werden in beweglichen Museen Aufgaben wie Sammeln, Ausstellen oder Vermitteln nicht isoliert, sondern in ihren Überschneidungen und wechselseitigen Abhängigkeiten gedacht. Besonders in größeren Museen erfordert dies viel Austausch, Wissenstransfer und eine enge Zusammenarbeit im Team, die eine gemeinsame Ausrichtung und fortwährende Anpassung der Museumsarbeit ermöglicht.

Kontinuierliches Lernen ermöglichen

Bewegliche Museen sehen sich nicht als fertige Orte des Wissens, sondern als dynamische Räume des Lernens, Experimentierens und gemeinsamen Gestaltens. In diesen Räumen entwickeln sich Inhalte, Strukturen und Prozesse kontinuierlich weiter. Regeln und Verfahrensweisen werden regelmäßig hinterfragt. Eine gesunde Fehlerkultur ermöglicht es, Irrtümer als Lernchancen zu verstehen und kreative, mutige Wege zu gehen.

Gestaltungsspielräume nutzen

In beweglichen Museen gibt es viel Gestaltungsspielraum für die Mitarbeitenden. Dieser Raum entsteht, wenn nicht alles bis ins Detail vorgegeben ist.

Mitarbeitende können auf diese Weise aktiv mitdenken, Ideen einbringen und Veränderungsprozesse mitgestalten. Flache Hierarchien unterstützen eigenverantwortliches Handeln, fördern eine transparente Kommunikation und die Bereitschaft, Verantwortung gemeinsam zu übernehmen. So entsteht ein Arbeitsumfeld, in dem individuelle Stärken zur Geltung kommen und innovative Ideen Platz finden können.

Führungskräfte tragen eine besondere Verantwortung, solche Prozesse in Gang zu setzen und zu ermöglichen. Gleichzeitig können auch alle anderen Mitarbeitenden in ihren Arbeitsbereichen konkrete Veränderungen anstoßen, Ideen einbringen und bestehende Strukturen weiterentwickeln. So können unterschiedliche Prozesse top-down bzw. bottom-up gestartet werden und sich gegenseitig verschränken.

Checkliste: Bewegliche Museumsorganisationen gestalten

Die folgende Checkliste zeigt große und kleine Schritte, um Museen beweglicher zu machen. Diese Schritte müssen nicht linear erfolgen – ein Museum kann mit kleinen Impulsen beginnen und parallel größere Vorhaben anstoßen.

Kleine Schritte – niedragschwellig und impulsgebend

- ✓ Regelmäßige Team-Frühstücke oder Kaffeepausen einführen, um den informellen Austausch zu fördern.
- ✓ Steckbriefe oder Kurzvorstellungen von Mitarbeitenden veröffentlichen, z. B. auf dem Intranet oder im Newsletter, um mehr über die Kolleg*innen zu erfahren.
- ✓ Ideenwand oder digitales Ideenboard zur Sammlung von Vorschlägen einrichten.
- ✓ Kleine Reflexionsrunden nach Projekten oder Veranstaltungen etablieren, z. B. zu den Fragen: „Was lief gut? Was würden wir anders machen?“

- ✔ Analoge und digitale Feedbackrunden regelmäßig einplanen, z. B. nach Ausstellungen oder Teamprozessen.
- ✔ Fehler des Monats benennen – als Chance zum Lernen, nicht zur Kritik.
- ✔ Interne Newsletter oder kurze Berichte zu laufenden Projekten verschicken.
- ✔ Peer-Learning-Sessions organisieren: Kolleg*innen geben sich gegenseitig Einblicke in ihre Methoden oder Tools.
- ✔ Mini-Hospitationen für einen halben Tag in einer anderen Abteilung ermöglichen.
- ✔ Digitale Tools zur besseren Zusammenarbeit einführen, z. B. gemeinsame Dateiablage oder Projektboards.

Mittlere Schritte – gut planbar und mit kooperativem Aufwand umsetzbar

- ✔ Interdisziplinäre Projektteams für Ausstellungen oder Vermittlungsformate bilden.
- ✔ „Take the Lead“-Projekte ermöglichen, bei denen Mitarbeitende eigenverantwortlich kleine Vorhaben umsetzen.
- ✔ Regelmäßige Reflexionsformate oder Retrospektiven in Teams verankern, z. B. quartalsweise.
- ✔ Workshops zu professionellen Selbstverständnissen oder zur Teamkultur anbieten.
- ✔ Hospitationsprogramme zwischen Abteilungen aufsetzen, z. B. eine Woche pro Jahr.
- ✔ Onboarding-Prozesse neu denken, z. B. mit Mentoring, Einführungstagen oder Bereichsrundgängen.
- ✔ Partizipative Strategieprozesse beginnen, z. B. mit Methoden wie dem Golden Circle oder Zukunftswerkstätten.
- ✔ Innovationsformate starten, z. B. kleine Thinktanks, Ideenchallenges oder Experimentierlabore.

- ✔ Pilotprojekte zu neuen Arbeitsformen oder Themenfeldern gezielt fördern.
- ✔ Rollenbasiertes Arbeiten ausprobieren – je nach Projekt rotierende Verantwortlichkeiten vergeben.
- ✔ Entscheidungsprozesse partizipativer gestalten, z. B. mit einfachen Konsentverfahren.

Große Schritte – strukturell und transformativ

- ✔ Bereichsübergreifende Arbeitsgruppen zum Querschnittsthema Diversität dauerhaft einrichten.
- ✔ Schnittstellenrollen oder Koordinator*innenstellen schaffen, die die Zusammenarbeit institutionell verankern.
- ✔ Institutionelle Fehlerkultur entwickeln, z. B. mit interner Fehlerkommunikation, „Learning Logs“ oder offiziellen Formaten zur Fehlerevaluation.
- ✔ Systematische interne Weiterbildung etablieren, z. B. interne Fortbildungsprogramme, oder ein jährlicher Schulungskalender.
- ✔ Interne Kompetenzprofile erstellen und aktiv weiterentwickeln, z. B. durch eine Team-Matrix oder Skill-Sharing.
- ✔ Partizipative Leitbild- oder Werteprozesse umsetzen, in denen alle Mitarbeitenden beteiligt sind.
- ✔ Strukturelle Anpassung von Entscheidungswegen: mehr Verantwortung an Teams delegieren.
- ✔ Langfristige Evaluationssysteme entwickeln, z. B. mit standardisierten Reflexionsmethoden, Feedbackschleifen und Wirkungsmessung.
- ✔ Stellenprofile überarbeiten, um bereichsübergreifendes Denken und Handeln systematisch zu fördern.
- ✔ Spiral- oder Kreisorganigramme als Alternative zu klassischen Hierarchien entwickeln und umsetzen.

Wandel gestalten

Die Veränderungsprozesse auf dem Weg zur beweglichen Institution können nicht Aufgabe einer einzelnen Person oder Abteilung sein, sondern müssen von allen Mitarbeitenden gemeinsam getragen werden. Denn über allen strukturellen Transformationen steht ein Wandel der Organisationskultur und des Selbstverständnisses der Mitarbeitenden gegenüber ihrer Institution, ihren Kolleg*innen und Zielgruppen.

Parallel zur Implementierung von beweglichen Prozessen und Methoden gilt es für Museen also, den Prozess der Transformation selbst zu reflektieren, damit er langfristig erfolgreich sein kann und einen nachhaltigen Wandel der Kultur auslöst.

Leitfragen: Veränderungsprozesse für eine bewegliche Organisation gestalten

- ? Was können wir von anderen Institutionen innerhalb und außerhalb des Museumssektors lernen? Welche Vorbilder unterstützen uns?
- ? Wie gelingt es, alle Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse einzubinden? Welche Methoden sind hilfreich im Umgang mit Widerständen und Ängsten?
- ? Wie stellen wir Transparenz in der Kommunikation nach innen und außen sicher?
- ? Welche Verluste und Verlierer bringt die Transformation mit sich? Welche Lösungen können wir hier anbieten?
- ? Wie gelingt eine kontinuierliche Reflexion über das, was wirkt, und das, was angepasst werden soll?
- ? Wie machen wir Erfolge sichtbar und feiern diese angemessen?
- ? Welche externen Expert*innen binden wir für ein begleitendes Change-Management ein und wie?



Veränderungen in Zeiten knapper Mittel

Veränderungsprozesse in den Museen der (post-)migranti-schen Gesellschaft benötigen Expertise in den Bereichen Rassismuskritik, Diversitätsentwicklung sowie diskrimi-nierungssensibler und partizipativer Praxis. Dafür können neue Stellen für entsprechendes Fachpersonal geschaffen werden – gleichzeitig müssen Museen gezielte Qualifizie-rungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen umsetzen, um auch das bestehende Personal dazu zu befähigen, machtkri-tische Perspektiven in allen Arbeitsbereichen zu verankern. In der Ergänzung oder als Alternative zur Schaffung neuer Stellen können bestehende Stellenprofile neu zugeschnitten oder gegebenenfalls umgewidmet werden.

Transformation ist eine Gesamtaufgabe der Institution und erfordert neben personellen Ergänzungen auch strukturelle Anpassungen in allen Bereichen. Um eine dauerhafte Verän-derung zu erreichen, müssen Zuständigkeiten, Ressourcen und Entscheidungsmacht umverteilt werden. Alle Museen können diesen Weg gehen und so als zukunftsfähige und solidarische Institutionen eine plurale und vielfältige Ge-sellschaft stärken und schützen.

Praxisbeispiel

Zusammenarbeit neu gestalten: ein Transformationsprozess

Linden-Museum Stuttgart



Das Linden-Museum Stuttgart (ca. 60 Mitarbeitende) entwickelt seine Organisationskultur gezielt weiter, um Zusammenarbeit, Beteiligung und Transparenz zu stärken. Aufbauend auf einer hausinternen Umfrage wurden verbindliche Formate wie bereichsübergreifende Projektteams, gemeinsame Kick-offs, Retrospektiven sowie Feedback- und Kommunikationsmethoden eingeführt. Ziel ist es, unterschiedliche Perspektiven im Team frühzeitig einzubeziehen und Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg nachhaltig zu verbessern.



“Diverse Perspektiven sind zentral für den Projekterfolg. Wenn Strukturen Transparenz, Beteiligung und Zusammenarbeit ermöglichen, können Expertise und Leidenschaft im gesamten Team wirksam werden.“

Christiane Lindner, Stabstelle Digitales & Prozessverantwortliche

**Weitere Informationen zum Projekt
finden Sie online:**



Praxisbeispiel

Co-Creation als Organisationsentwicklung – Ein Museum lernt, sich nachhaltig zu öffnen

Museum August Kestner, Hannover



Im Projekt sollte ein strukturelles Problem überwunden werden: Öffentlichkeit und Organisation sind zu wenig miteinander verbunden. Im Zentrum der Entwicklung eines neuen „Claims“ für das Museums stand die bewusste Erweiterung des Akteursfeldes: Mitarbeitende aller Bereiche, externe Akteur*innen, Nicht-Besucher*innen sollen zukünftig in die Programmentwicklung einbezogen werden. Methodisch wurden Service-Design-Formate ausprobiert. Co-Creation wurde dabei nicht als partizipatives Add-on, sondern als Werkzeug für echte Organisationsentwicklung verstanden.



“Ein lernendes Museum entsteht dort, wo Verantwortung geteilt und Perspektiven wirklich ernst genommen werden.“

Anne Gemeinhardt, Direktorin der Museen für Kulturgeschichte Hannover; Reto Wettach, Professor für Service Design an der Fachhochschule Potsdam; Paul Beary, Ausstellungsgestalter und Berater für Museen in Veränderung

**Weitere Informationen zum Projekt
finden Sie online:**



Glossar

Das folgende Glossar bündelt wichtige Fachbegriffe, die im Leitfaden genutzt werden und definiert diese entsprechen ihrer Verwendung in der Publikation. Zur Vertiefung eignen sich insbesondere das umfangreiche Glossar der Neuen Deutsche Medienmacher [7](#) sowie das vom Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien (IMIS) der Universität Osnabrück redaktionell betreute Inventar der Migrationsbegriffe [7](#).

Audience Development

Strategische Entwicklung zur Erschließung eines neuen Publikums für Kulturinstitutionen. Gearbeitet wird mit Ansätzen aus dem Kulturmarketing, der Kultur-PR, der Kunstvermittlung u. a., um gezielt kulturelle Angebote für unterschiedliche Zielgruppen zu entwickeln, zu kommunizieren und zu vermitteln.

BiPoC, Black, Indigenous, People of Color

Der Begriff „People of Color“ wurde ursprünglich in den 1960er Jahren durch die Bürgerrechtsbewegung in den USA geprägt. Erst Mitte der 1990er kam der Begriff in Deutschland an. Black, Indigenous and People of Color, kurz BiPoC, sind Selbstbezeichnungen von Personen und Gruppen, die Rassismus [7](#) als geteilte Erfahrungen haben. Dieser kann als Gewalt, Abwertung, Stigmatisierung, Exklusion, Geringschätzung, Fremdbezeichnung, Fremdzuschreibung und als Vorurteil erfahren worden sein. Begrifflichkeiten wie Schwarz, weiß oder PoC benennen keine Hautfarbe, sondern Machtverhältnisse und Rassismus in einer mehrheitlich weißen Gesellschaft.

People of Color (Singular Person of Color) ist ein Begriff, der für Personen steht, die nicht als weiß, deutsch und westlich wahrgenommen werden und sich zudem selbst nicht so definieren würden. Explizit umfasst der Begriff Black also Schwarze Menschen mit Rassismuserfahrungen. Mit Indigenous wird eine ebenfalls heterogene Gruppe von Menschen miteingeschlossen. Sie fühlt sich durch die Ortsverbundenheit und eine historische Kontinuität sowie koloniale Gewalterfahrungen verbunden. Während der Begriff BiPoC sich als Selbstbezeichnung im rassismuskritischen Diskurs etabliert hat, gibt es auch Kritiker, denn der Begriff umfasst weiterhin sehr heterogene Gruppen und vermag nicht zu differenzieren.

Communitys

Der Begriff „Community“ bedeutet soviel wie Gemeinde oder Gemeinschaft. Communitys bestehen aus handelnden Individuen, die sich einer oder mehreren gesellschaftlichen Gruppen zugehörig fühlen. Die Verbundenheit entsteht zum Beispiel durch gemeinsame Werte, Ziele oder Interessen. Communitys bieten einen Raum des Austausches, der Unterstützung und auch der Selbstwirksamkeit und arbeiten teils aktiv daran, ihre Interessen zu vertreten sowie gesellschaftlich, sozial und politisch Einfluss zu nehmen.

Im migrationsgesellschaftlichen Kontext sind Erfahrungen wie zum Beispiel Flucht, Diskriminierung oder Herkunft verbindende Merkmale. Diversitätsorientiert zählen unter anderem auch Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Religion, Sprache, sexuelle Orientierung und Behinderungen dazu. Wer zur Community gehört bzw. gehören kann, ist eine prozesshafte Aushandlungssache.

Obwohl Communitys darauf abzielen, sichere Räume, Austausch und Zugehörigkeit zu schaffen, können auch sie Ausschlussmechanismen reproduzieren, zum Beispiel dann, wenn andere Personen aufgrund von oben genannten Merkmalen ausgeschlossen werden.

Community Work

Die „Community Work“ oder „Community-Outreach“ bezeichnet die Zusammenarbeit von Museen mit lokalen oder thematisch verbundenen Communitys. Ziel ist die Einbindung vielfältiger Perspektiven – insbesondere von marginalisierten Gruppen – in die museale Arbeit und die Öffnung der Museen zu Orten der gesellschaftlichen Aushandlung und Teilhabe.

Die Community Work ist eng mit Partizipation⁷ und Outreach⁷ verbunden. Fragen nach Entscheidungsmacht und Verantwortung sind wesentlich: Wer bestimmt, was ausgestellt wird? Wer entscheidet im Projekt über Ressourcen, Inhalte und Repräsentation?

Hier setzt auch die Kritik an der Community Work an, die Fragen nach echter Mitbestimmung, Instrumentalisierung, Arbeitskraftbeschaffung und Nachhaltigkeit sowie zur Vermeidung von bloßer Symbolpolitik aufwirft.

Diversität

Diversität meint Vielgestaltigkeit und Differenz von Lebenskonzepten. Das Konzept der Diversität beinhaltet die Wertschätzung jeder Unterschiedlichkeit, etwa in Bezug auf kulturelle und ethnische Hintergründe, Sexualität, Glauben und Lebensstile.

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung

Organisationen, die diversitätsorientiert handeln, zielen darauf ab, Chancengleichheit zu erhöhen und Diskriminierungen abzubauen. Verschiedenheit und Gleichheit sollen durch die Abbildung gesellschaftlicher Vielfalt hergestellt werden. Sechs Kernbereiche stehen im Mittelpunkt der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung: Alter, Behinderung, Ethnizität/Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung. Organisationen, die sich diversitätsorientiert aufstellen, setzen sich mit inneren Prozessen und (Macht-)Strukturen auseinander, indem sie diese beleuchten, sichtbar machen und hinterfragen. Die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung zielt darauf ab, ein Bewusstsein für die Rollen und Machtpositionen zu schaffen, aus denen heraus Personen oder Gruppen handeln und miteinander interagieren.

Einwanderungsgesellschaft

Der Begriff bezeichnet eine Gesellschaft, die von Zu- und Einwanderung geprägt ist und diese als gesellschaftlich konstitutiv anerkennt. In Deutschland wird der Begriff erst seit den 2000er Jahren zur Beschreibung der Bundesrepublik genutzt. Der faktisch schon seit Gründung der Bundesrepublik vorhandene Status als Einwanderungsland wurde zuvor bewusst vermieden, teils strikt abgelehnt. Kritiker*innen weisen darauf hin, dass der Begriff Einwanderungsgesellschaft Komplexität und Einfluss der Migration sprachlich verkürze. Sie sprechen sich für den Begriff der Migrationsgesellschaft aus, da dieser auch Binnen- oder Pendelwanderung sowie das Abwandern und die damit verbundenen gesellschaftlich-konstitutiven Prägungen miteinbezieht.

Exotismus

Meint die Zurschaustellung von Schwarzen Menschen und BIPOC oder anderen Menschen, die nicht der weißen „Norm“ entsprechen, aufgrund ihrer „Andersartigkeit“. Ein Beispiel dafür sind die sogenannten Völkerschauen, die

zwischen 1870 und 1940 in deutschen Zoos stattfanden. Der Exotismus ist eine eurozentristische und weiße Position, die als rassistische Sichtweise auf das „Fremde“ beschrieben werden kann.

Generationen

Die Beschäftigung mit Migration führt unausweichlich zur Betrachtung von unterschiedlichen Generationen. Denn die eigene Migrationsgeschichte ist häufig mit einer oder mehreren Nachfolgegenerationen oder vorangegangenen Generationen verknüpft. Entweder, weil Eltern oder Großeltern eingewandert sind, oder weil zukünftige Generationen Teil der Migrationsmotivation waren bzw. sind.

Diejenigen, die als Erste aus ihrer Familie migriert sind, werden entsprechend als erste Generation bezeichnet. Sie haben aktiv ihr Geburts- oder Ursprungsland verlassen und sind in ein anderes migriert. Die zweite Generation bezeichnet Personen, die keine bewusste Entscheidung zur Migration getroffen haben. Es sind die Kinder der Erstausgewanderten, die entweder im Kindesalter nachgeholt oder schon im Zielland geboren wurden. Die dritte Generation ist im Regelfall bereits im Zielland der ersten Generation, also der Großeltern, geboren worden. Angehörige dieser Generation haben einen Migrationshintergrund, sind aber nicht selbst migriert oder haben eine aktive Entscheidung für die Migration getroffen. Die vierte Generation ist aus Sicht der ersten Generation die der Urenkel. Sprache und Kultur sind hier teils bereits verloren, und auch das Wissen über die Migration der ersten Generation nimmt weiter ab. Es ist sinnvoll, die unterschiedlichen Generationen kenntlich zu machen und voneinander zu unterscheiden. Denn sie teilen zwar Erfahrungswelten miteinander, haben jedoch auch ganz unterschiedliche Erfahrungen gemacht, die sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus musealer Perspektive zu betrachten und zu beachten sind.

Inklusion

Gleiches Recht auf soziale und kulturelle Teilhabe für alle Bevölkerungsgruppen wird als Inklusion bezeichnet. Individuen werden in ihrer Besonderheit wahrgenommen, ohne die Erwartung, dass sie sich einer vermeintlichen Normalität anzugleichen haben. Kulturelle und körperliche Diversität wird dabei als selbstverständliche Tatsache der heutigen Gesellschaften angesehen. Daher ist es Aufgabe aller, barrierefreie Zugänge zur gesellschaftlichen Teilhabe zu schaffen.

Integration

Als zentraler Begriff in öffentlichen und politischen Debatten über Migration ⁷ wird Integration oft einseitig als eine Anpassungsleistung von Zugewanderten an eine vermeintlich homogene oder dominante Kultur (auch Leitkultur) gefordert. Dementsprechend wird "Integration" mittlerweile von Vielen als ein Disziplinierungsbegriff abgelehnt, da er Zuwanderung als Problem und Migrant*innen als die mehr oder weniger anpassungsfähigen Anderen darstellt. Der Bildungs- und Migrationsforscher Aladin El-Mafaalani hat unter dem Stichwort "Integrationsparadox" darauf hingewiesen, dass gelungene gesellschaftliche Teilnahme und demokratische Mitbestimmung eher mit einer Zunahme von formulierten Interessensgegensätzen und konflikthaften Aushandlungsprozessen einhergehen. Integration ist also nicht die Herstellung einer harmonischen und konfliktfreien neuen Einheit, sondern ein Prozess, der auf der Grundlage gemeinsamer Werte zur gleichberechtigten gesellschaftlichen Teilhabe mit allen Rechten und Pflichten führt, ohne dass damit der Zwang zur Aufgabe einer eigenen ethnischen, kulturellen oder religiösen Identität verbunden ist.

Kulturelle Vielfalt

Der Begriff beschreibt die Existenz verschiedener kultureller Gruppen innerhalb einer Gesellschaft. Vielfalt meint dabei Unterschiedlichkeit und Mannigfaltigkeit zugleich, Gruppenzugehörigkeit auf der Basis von Sprache, Verhaltensnormen, Werten, Lebenszielen, Denkstilen oder Weltanschauungen. Die UNESCO und die EU sprechen sich in politischen Erklärungen gleichermaßen für den Erhalt kultureller Vielfalt sowie für kulturelle Dynamik und Entwicklung aus.

Marginalisierung

Mit diesem Ausdruck ist wörtlich „an den Rand drängen“ gemeint. Der Begriff weist demnach auf Personen hin, die aufgrund von bestimmten Merkmalen diskriminiert und ausgeschlossen werden. Diese können sich auf das Geschlecht, auf die Herkunft oder den Sozialstatus beziehen. Der Begriff beschreibt nicht nur Minderheiten, denn auch Frauen gelten als marginalisierte Gruppe.

Migration


Wanderungsbewegungen, die vorübergehend oder dauerhaft zu einer Veränderung des Lebensmittelpunktes von Individuen oder Gruppen führen, werden als Migration bezeichnet. Die Motivationen zur Migration reichen von freiwillig bis unfreiwillig, die Grenzen können fließend sein. Verschiedene Faktoren am Herkunfts- und am Zielort sowie persönliche Dispositionen können die Motivation prägen, z. B. wirtschaftlich, politisch, religiös, umweltbedingt oder familiär.

Die Formen der Migration umfassen grenzüberschreitende Wanderungen, innerterritoriale Wanderungen (Binnenmigration), Zuwanderungen (Immigration), Abwanderungen (Emigration) und Pendelmigration. Ebenso gibt es Menschen, die nach einiger Zeit zurück in ihr Herkunftsland ziehen, also re-migrieren. Entsprechend ihrer Migrationsform werden modellhaft fünf Typen von Migranten unterschieden, die sich gegenseitig nicht ausschließen: Den klassischen Idealtypus stellt der „immigrant“ aus Sicht der Aufnahmegesellschaft bzw. der „emigrant“ aus Sicht der ursprünglichen Heimatgesellschaft dar, welcher sich dauerhaft in der Aufnahmegesellschaft niederlässt. Wenn der Migrant nach Verlassen des Herkunftslandes wieder in dieses zurückkehrt, wird er als „return migrant“ bezeichnet. Im Deutschen wird von Re-Migration gesprochen. Der Begriff fand in den 2020er Jahren jedoch eine politische und vor allem populistische Aufladung. Hier meint der Begriff Abschiebung und Ausweisung von Menschen mit Migrationsgeschichte nicht die freiwillige Rückkehr. Insbesondere der „recurrent migrant“ hält Verbindungen zu seiner ursprünglichen Heimat aufrecht, da er diese nur gelegentlich oder für Saison-Zeiten für weniger als ein Jahr verlässt. Der „diaspora migrant“ hält auch die Verbindung zum Herkunftsland aufrecht, ist jedoch nicht wirtschaftlich, sondern religiös, politisch oder von Organisationen motiviert. Der „transmigrant“ bewegt sich aus wirtschaftlichen Gründen, z. B. als Manager*in oder Spezialist*in, u. U. über einen längeren, unbestimmten Zeitraum von Ort zu Ort und hat multidirektionale Beziehungen. Daher bilden sich neue plural-lokale soziale Strukturen oder Räume, d. h. die Teilnahme in verschiedenen sozialen Systemen ist über mehrere Orte verteilt.

Migrationshintergrund

Als Personen mit Migrationshintergrund gelten Menschen, die selbst oder deren Eltern nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurden. Nach der Definition des Statistischen Bundesamts von 2005 sind dies alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer*innen und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem nach 1949 zugewanderten oder als Ausländer*innen in Deutschland geborenen Elternteil. Der Begriff umfasst daher auch Spätaussiedler*innen und ihre Nachkommen.

Eine Kritik am Begriff Migrationshintergrund ist, dass er oft für die Untersuchung von Benachteiligung und Ungleichheiten verwendet wird und damit die mit ihm bezeichneten Personen stigmatisiert. Er ist teils zu einem problematisierenden Zuschreibungsbegriff geworden. Teils geht damit ein exklusives Denken einher, das die Bevölkerung – teils wertend – in unterschiedliche Gruppen teilt sowie Zugehörigkeiten und die gesellschaftliche Teilhabefähigkeit in Frage stellt. Alternativ haben sich daher folgende Begriffe entwickelt, die auf eine größere Differenzierung und den Abbau von Stigmatisierungen abzielen: Migrationsgeschichte, Migrationserfahrung, Menschen aus eingewanderten Familien oder Menschen mit internationaler (Familien-)Geschichte. 2022 hat das Statistische Bundesamt „Eingewanderte und ihre Nachkommen“ als neue Kategorie und Bezeichnung eingeführt.

Wird der Begriff genutzt, um Menschen zu bezeichnen, die Rassismus  erfahren haben, muss kritisch angemerkt werden, dass der Begriff nur bedingt dazu geeignet ist. Denn es gibt viele Personen, die rassistische Diskriminierungserfahrungen machen, aber keinen Migrationshintergrund haben, darunter viele Schwarze Menschen oder Sinti*zze und Rom*nja.

Outreach

Der Begriff „Outreach“ bedeutet wörtlich „hinausreichen“ oder „übertreffen“. Es bezeichnet die Erweiterung der Reichweite eines Museums über dessen eigene Wände hinaus, um Menschen dort zu erreichen, wo sie leben. Dabei gehen Museen aktiv auf neue, bisher wenig angesprochene Besuchergruppen zu, um soziale Ausgrenzung zu überwinden und gesellschaftliche Teilhabe zu fördern. Outreach umfasst aufsuchende Kulturarbeit, mobile Angebote und partizipative Projekte.

Partizipation

Gesellschaftliche Teilhabe wird als Partizipation bezeichnet. Mit Bezug auf Museen skizziert die amerikanische Museologin Nina Simon das „participatory museum“, in welchem Museumsmacher, Teilnehmer und Publikum in einem gerahmten und unterstützten Austausch stehen. Sie unterscheidet, je nachdem, in welcher Beziehung die Institution mit Teilnehmern und Publikum steht, wer in die Teilhabe eingebunden ist und wie viel Kontrolle an diese übertragen wird, unterschiedliche Grade der Partizipation: „contributory“, „collaborative“, „co-creative“ und „hosted participation“.

Dabei können in flexibler Weise folgende Stufen durchlaufen werden: Erstens konsumiert der Besucher Inhalte, zweitens interagiert er damit, drittens setzt er die eigenen Interessen in Zusammenhang mit denen des weiteren institutionellen Publikums, viertens wird Kontakt mit konkreten anderen Besuchern und Museumsmitarbeitern hergestellt, die ähnliche Interessen und Aktivitäten teilen, fünftens wird die Institution als sozialer Ort mit bereicherndem Begegnungspotenzial angesehen. Anja Piontek hat in ihrer Studie „Museum und Partizipation“ das Modell weiter ausdifferenziert und dabei das bloße Zurverfügungstellen von Ressourcen (Hosting) als mangelnde Partizipation kritisiert.

Postkolonialismus

Mit Postkolonialismus, oder auch den „postcolonial studies“, wird in der Regel ein interdisziplinärer, teilweise aktivistischer Forschungsansatz beschrieben, der sich mit den globalen Auswirkungen und Nachwirkungen des Kolonialismus auf Gesellschaften, Kulturen und Identitäten beschäftigt. Er analysiert, wie koloniale Machtstrukturen und Diskurse weiterhin das Denken und Handeln in ehemaligen Kolonien sowie im Globalen Norden prägen. Postkoloniale Theorien hinterfragen eurozentrische Perspektiven, beleuchten die Stimmen und Erfahrungen der kolonisierten Völker und setzen sich für Gerechtigkeit und Gleichheit ein. Dieser Ansatz ist entscheidend für das Verständnis von Rassismus, Identitätspolitik und der globalen Ungleichheit in der heutigen Welt. Ähnlich wie bei den Beschreibungen einer Epoche als „postmigrantisch“ oder „postmodern“ geht es nicht darum, das Ende des Kolonialismus zu beschreiben, sondern davon auszugehen, dass der Kolonialismus bis heute prägend für ökonomische und soziale Beziehungen ist.

Postmigrantisch

Mit der Beschreibung einer Gesellschaft, eines kulturellen Genres oder einer Institution als postmigrantisch wird auf deren vergangene und anhaltende Prägungen durch Migrationsbewegungen und Migrant*innen hingewiesen. Das „Post“ in postmigrantisch verweist auf die von Migration ⁷ ausgelösten Veränderungen und die damit einhergehenden Aushandlungsprozesse in der Gegenwart. Geprägt wurde der Begriff vor allem von der Regisseurin Shermin Langhoff und ihrem „Postmigrantischen Theater“ sowie von der Sozialwissenschaftlerin Naika Foroutan und dem Erziehungswissenschaftler Erol Yıldız. Das Konzept des Postmigrantischen erkennt Einwanderung als ein die Gesellschaft auf allen Ebenen prägendes Phänomen an. Migration wird hier nicht nur als eine individuelle Erfahrung angesehen, sondern auch als etwas, das kollektive Auswirkungen auf die sozialen, politischen und kulturellen Strukturen hat. Damit einher geht eine kritische Haltung, die traditionelle Vorstellungen von Migration hinterfragt und marginalisierte ⁷ Wissensformen sowie Narrative, die oft in den Hintergrund gedrängt werden, beleuchtet. Diese Haltung schafft Raum für die Stimmen und Erfahrungen von Menschen, die selbst oder deren Vorfahren eingewandert sind und die mittlerweile integraler Bestandteil der Gesellschaft sind. Die postmigrantische Perspektive fordert eine umfassende Analyse der gesellschaftlichen Dynamiken, die über Integrationsdebatten hinausgeht. Sie bietet die Möglichkeit, die Komplexität der Identitäten und Erfahrungen von Menschen in einer vielfältigen Gesellschaft zu würdigen und zu verstehen. In diesem Sinne wird „postmigrantisch“ nicht nur als ein Begriff, sondern auch als eine Haltung verstanden, die eine inklusive und gerechte Gesellschaft anstrebt, in der alle Stimmen gehört werden und in der Vielfalt als Bereicherung angesehen wird.

Rassismus

Rassismus bezeichnet eine historisch entstandene Ideologie sowie eine gesellschaftliche Machtstruktur. Dabei werden Menschen aufgrund tatsächlicher oder zugeschriebener körperlicher, kultureller, ethnischer oder religiöser Merkmale in Gruppen eingeteilt, auf diese Merkmale reduziert und in eine Rangordnung gebracht. Diese Kategorisierung dient dazu, Ungleichheit, Ausschluss und Gewalt zu rechtfertigen sowie ungleiche Zugänge zu Ressourcen, Rechten, Repräsentation und gesellschaftlicher Teilhabe aufrechtzuerhalten.

Obwohl die Existenz biologischer „Menschenrassen“ wissenschaftlich widerlegt ist, haben rassistische Wissensordnungen über Jahrhunderte hinweg die Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften geprägt. Sie dienten als Legitimationsgrundlage für Kolonialismus, Landraub, Versklavung, Ausbeutung und Genozide. Heute zeigt sich Rassismus nicht nur in individuellen Einstellungen und Handlungen, sondern auch in institutionellen Praktiken und strukturellen Verhältnissen.

Neben biologischen Formen des Rassismus sind vor allem kulturrassistische Argumentationsmuster wirkmächtig. Sie konstruieren Differenz und Ungleichwertigkeit über vermeintlich unvereinbare kulturelle Zugehörigkeiten, ohne dabei auf biologische Merkmale zurückzugreifen. Rassismus wirkt somit auf symbolischer, sozialer und materieller Ebene und prägt den Alltag Betroffener durch Diskriminierung, Ausschlüsse und Mikroaggressionen.

Safer Spaces im Museum

„Safer Spaces“ sind Angebote, die geschütztere Räume bieten für marginalisierte Gruppen, z. B. Menschen, die von Rassismus betroffen sind. Dies kann im Museum auf unterschiedliche Art und Weise funktionieren. BiPoC-only-Führungen, wie es sie inzwischen in verschiedenen Museen – meist im Kontext von Sonderausstellungen zu den Themen Rassismus oder (Post-)Kolonialismus – gibt, sind relativ leicht umzusetzen. Zu bedenken ist jedoch, dass diese Gruppe, wenn sie zu regulären Öffnungszeiten unterwegs ist, im Museumsraum sehr sichtbar ist und als Gruppe die Aufmerksamkeit von anderen Besuchenden auf sich ziehen kann. Der Museumsraum selbst ist hier in Bezug auf Rassismus kein sichererer Ort.

Soziales Milieu

Das Markt- und Sozialforschungsunternehmen Sinus Sociovision ermöglicht mit dem Modell der sozialen Milieus eine differenzierte Betrachtungsweise von Gruppen, die weit über die übliche Kategorisierung nach Bildungsgrad oder sozialer Herkunft hinausgeht. Das sogenannte Sinus-Milieu-Modell kombiniert Bildung und soziale Lage mit der Alltagswelt (Lebensauffassungen, Lebensweisen) und Grundorientierung von Werten (Tradition, Modernisierung/Individualisierung, Neuorientierung) der Menschen. Daraus ergeben sich soziale Milieus wie das traditionelle Milieu, die bürgerliche Mitte, das prekäre Milieu, das hedonistische Milieu, das adaptiv-pragmatische Milieu, das sozialökologische

Milieu, das konservativ-etablierte Milieu, das liberal-intellektuelle Milieu, das Milieu der Performer oder das expeditiv Milieu. Die nationale oder ethnische Herkunft und Identität spielen in den Milieus keine Rolle.

Tokenismus

Mit „Tokenismus“ wird eine Praxis beschrieben, bei der marginalisierte oder unterrepräsentierte Einzelpersonen oder Gruppen in die Organisation oder Projektstruktur aufgenommen werden, um nach außen den Anschein von Vielfalt und Offenheit zu erzeugen. Damit erhalten die unterrepräsentierten Einzelpersonen eine Alibifunktion. Der Begriff leitet sich von „Token“ ab, was so viel wie „Symbol“ oder „Zeichen“ bedeutet.

Unconscious Bias

Unter dem Begriff „Unconscious Bias“ werden unbewusste, automatische Denk- und Wahrnehmungsprozesse verstanden, die Menschen dazu bringen, Vorurteile und stereotype Annahmen über andere zu entwickeln. In allen menschlichen Wahrnehmungs- und Urteilsprozessen existieren diese „kognitiven Abkürzungen“ als Vereinfachungen, die es uns im Alltag ermöglichen, mit potenziellen Gefahren oder (neuen) sozialen Situationen umzugehen und handlungsfähig zu bleiben. Diese Vorurteile sind aber auch sehr fehleranfällig. Sie basieren oft auf sozialen Kategorien wie Geschlecht, Ethnie, Alter oder sozialer Herkunft und beeinflussen unsere individuellen Entscheidungen und Einschätzungen von Qualifikationen und Leistungen. Viele Studien haben belegt, dass durch diese Unconscious Bias Diskriminierungen entstehen. Insbesondere bei Personalentscheidungen oder der Bewertung von schulischen und außerschulischen Arbeitsleistungen kommt es dadurch oft zu ungewollt unfairen Urteilen, selbst wenn sich alle sicher sind, objektiv zu handeln. Auch in der Gesundheitsversorgung manifestiert sich diese unbewusste Voreingenommenheit oft in unsachlichen und unfairen Einschätzungen.

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Unconscious Bias hilft dabei, Wahrnehmungs- und Urteilsprozesse kritisch zu hinterfragen und Diskriminierungen abzubauen.

Links und Literatur

The image features a large, vibrant green circle on the left side, set against a solid purple background. The text "Links und Literatur" is centered within the green circle in a bold, black, sans-serif font. A white line graphic starts from the left edge of the green circle, curves downwards, and then extends vertically down the page.

Allgemein

- ▶ Kulturstiftung des Bundes (Hg.): Diversitätskompass. Wie können Kulturinstitutionen diverser werden? Erfahrungen aus dem 306°-Programm, Berlin 2022. [↗](#)
- ▶ Landschaftsverband Westfalen-Lippe; Kulturpolitische Gesellschaft (Hg.): Diversität (= Kultur in Bewegung. Agilität – Digitalität – Diversität. Zukunftsthemen einer innovationsorientierten Kulturpraxis und Kulturpolitik Teil 3), Münster, Bonn 2023. [↗](#)
- ▶ Landschaftsverband Rheinland (Hg.): Diversität im Museum. Rheininform – Informationen für die rheinischen Museen H. 2, 2024. [↗](#)
- ▶ Zimmermann, Olaf; Initiative kulturelle Integration (Hg.): Diversität in Kulturinstitutionen 2018–2020, Berlin 2021.

... offen und zugänglich

- ▶ Allmannritter, Vera: Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen, Bielefeld 2017.
- ▶ Berlinghoff, Marcel; Rass, Christoph; Utz, Melanie: Die Szenographie der Migration. Geschichte. Praxis. Zukunft, IMIS-Beiträge 51, 2017.
- ▶ Gau, Sönke; Sachs, Angeli; Sieber, Thomas (Hg.): Museum und Ausstellung als gesellschaftlicher Raum: Praktiken, Positionen, Perspektiven, Bielefeld 2024.
- ▶ Gensheimer, Susanne; Hagenberg, Julia: Wem gehört das Museum? Perspektiven zur Kunstvermittlung, Köln 2020.
- ▶ Georgi, Viola B.; Lücke, Martin; Meyer-Hamme, Johannes; Spielhaus, Riem (Hg.): Geschichten im Wandel. Neue Perspektiven für die Erinnerungskultur in der Migrationsgesellschaft, Bielefeld 2022.
- ▶ Scharf, Ivana; Wunderlich, Dagmar; Heisig, Julia: Museen und Outreach. Outreach als strategisches Diversity-Instrument, Münster – New York 2018.
- ▶ Radonić, Ljiljana; Uhl, Heidemarie (Hg.): Das umkämpfte Museum: Zeitgeschichte ausstellen zwischen Dekonstruktion und Sinnstiftung, Bielefeld 2020.
- ▶ Schönbeck, Sebastian; Hülscher, Magdalena (Hg.): Diversität und Darstellung. Zugehörigkeit und Ausgrenzung im Literaturmuseum und in der Literaturwissenschaft, Bielefeld 2023.
- ▶ Wilhelm, Cornelia (Hg.): Migration, Memory and Diversity. Germany from 1945 to the Present. New York, Oxford 2017.
- ▶ Ziese, Maren; Gritschke, Caroline (Hg.): Geflüchtete und kulturelle Bildung. Formate und Konzepte für ein neues Praxisfeld, Bielefeld 2016.

... antirassistisch

- ▶ Améry, Jean: Widersprüche, Stuttgart 1971.
- ▶ Baur, Joachim: Die Musealisierung der Migration. Einwanderungsmuseen und die Inszenierung der multikulturellen Nation, Bielefeld 2009.
- ▶ Bayer, Natalie; Kazeem-Kamiński, Belinda; Sternfeld, Nora (Hg.): Kuratieren als antirassistische Praxis, Berlin, Boston 2017.
- ▶ Bluche, Lorraine; Gerbich, Christine; Kamel, Susan; Lanwerd, Susanne, Miera, Frauke (Hg.): NeuZugänge: Museen, Sammlungen und Migration. Eine Laborausstellung, Bielefeld 2014.
- ▶ Brücke-Museum; Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin; Stiftung Stadtmuseum Berlin; Bystron; Fäser (Hg.): Das Museum dekolonisieren? Kolonialität und museale Praxis in Berlin, Bielefeld 2022.
- ▶ Byrom-Wand, Pegah (Hg.): MachtKritikKollaboration. Praxisreflexionen Aktivismus, Museum und Universität, Berlin: Yılmaz-Güney Verlag
- ▶ Dalal-Clayton, Anjalie; Puri Purini, Ilaria (Hg.): Doing the Work: Embedding anti-racism and decolonisation into museum practice, London 2022. ↗
- ▶ Edenheiser, Iris; Förster, Larissa (Hg.): Museumsethnologie – Eine Einführung. Theorien, Debatten, Praktiken, Berlin 2019.
- ▶ Eryılmaz, Aytaç; Frangenberg, Frank (Hg.): Projekt Migration, Köln 2005.
- ▶ Gemeinsame Leitlinien zum Umgang mit Kulturgütern und menschlichen Überresten aus kolonialen Kontexten des Staatsministers des Bundes für Kultur und Medien, der Staatsministerin im Auswärtigen Amt, der Kulturministerinnen und Kulturminister der Länder und der kommunalen Spitzenverbände, Berlin 2025. ↗
- ▶ Greve, Anna: Koloniales Erbe in Museen. Kritische Weißseinsforschung in der praktischen Museumsarbeit, Bielefeld 2019.
- ▶ Griesser-Stermscheg, Martina; Sternfeld, Nora; Ziaja, Luisa (Hg.): Sich mit Sammlungen anlegen: Gemeinsame Dinge und alternative Archive, Berlin, Boston 2020.
- ▶ Jaschke, Beatrice; Martinz-Turek, Charlotte; Sternfeld, Nora (Hg.): Wer spricht? Autorität und Autorschaft in Ausstellungen (Ausstellungstheorie und Praxis 1), Wien 2005.
- ▶ Kölnischer Kunstverein (Hg.): Projekt Migration, Köln 2
- ▶ Greve, Anna; Weeratunga, Sithara (Hg.): Rassismuskritisches Kuratieren (Kunst und Politik 25), Göttingen 2024.
- ▶ Message, Kylie: Museums and Racism, London 2018.

- ▶ Museums Association: Supporting Decolonisation in Museums, London 2021. [↗](#)
- ▶ Mörsch, Carmen; Piesche, Peggy: Warum Diskriminierungskritik im Museum?, Berlin 2019. [↗](#)
- ▶ Mörsch, Carmen; Sachs, Angeli; Sieber, Thomas (Hg.): Ausstellen und Vermitteln im Museum der Gegenwart, Bielefeld 2017.
- ▶ Mörsch, Carmen, Landesverband der Kunstschulen Niedersachsen (Hg.): Schnittstelle Kunst – Vermittlung, Bielefeld 2015.
- ▶ Mörsch, Carmen; Sachs, Angeli; Sieber, Thomas (Hg.): Ausstellen und Vermitteln im Museum der Gegenwart, Bielefeld 2016.
- ▶ Rassismuskritische Dokumentation. Ein Handbuch für GLAM-Institutionen, Zürich 2025. [↗](#)
- ▶ Sarr, Felwine; Savoy, Bénédicte: Zurückgeben. Über die Restitution afrikanischer Kulturgüter, Berlin 2019.
- ▶ Schnittpunkt; Kazeem, Belinda; Martinz-Turek, Charlotte; Sternfeld; Nora (Hg.): Das Unbehagen im Museum. Postkoloniale Museologien, Wien 2009.
- ▶ Schnittpunkt; Baur, Joachim (Hg.): Das Museum der Zukunft: 43 neue Beiträge zur Diskussion über die Zukunft des Museums, Bielefeld 2020.
- ▶ Sternfeld, Nora: Das radikaldemokratische Museum, Berlin, Boston 2018
- ▶ Stiftung Preußischer Kulturbesitz (Hg.): Die außereuropäischen Sammlungen der Staatlichen Museen zu Berlin – Grundpositionen zum Umgang und zur Erforschung der Provenienzen, Berlin 2015. [↗](#)

... partizipativ und multiperspektivisch

- ▶ Gesser, Susanne; Handschin, Martin; Jannelli, Angela; Lichtensteiger, Sibylle (Hg.): Das partizipative Museum. Zwischen Teilhabe und User Generated Content. Neue Anforderungen an kulturhistorische Ausstellungen, Bielefeld 2012.
- ▶ Gesser, Susanne; Gorgus, Nina; Jannelli, Angela (Hg.): Das subjektive Museum. Partizipative Museumsarbeit zwischen Selbstvergewisserung und gesellschaftspolitischem Engagement, Bielefeld 2020.
- ▶ Jaschke, Beatrice; Sternfeld, Nora (Hg.): educational turn. Handlungsräume der Kunst- und Kulturvermittlung (Ausstellungstheorie & Praxis Bd. 5), Wien 2012.
- ▶ Landschaftsverband Rheinland (Hg.): Partizipation. Rheininform – Informationen für die rheinischen Museen H. 1, 2023. [↗](#)

- ▶ Mucha, Franziska; Oswald, Kristin: „Partizipationsorientierte Wissensgenerierung und Citizen Science im Museum“, in: Henning Mohr und Diana Modarressi-Tehrani (Hg.): Museen der Zukunft: Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements, Bielefeld 2021, S. 295–328.
- ▶ Piontek, Anja: Museum und Partizipation. Theorie und Praxis kooperativer Ausstellungsprojekte und Beteiligungsangebote, Bielefeld 2017.
- ▶ Simon, Nina: The Participatory Museum, Santa Cruz 2010. [↗](#)

... beweglich und arbeitet prozesshaft

- ▶ Landschaftsverband Westfalen-Lippe; Kulturpolitische Gesellschaft (Hg.): Agilität (= Kultur in Bewegung. Agilität – Digitalität – Diversität. Zukunftsthemen einer innovationsorientierten Kulturpraxis und Kulturpolitik Teil 1), Münster, Bonn 2022. [↗](#)
- ▶ Mohr, Henning; Modarressi-Tehrani, Diana (Hg.): Museen der Zukunft: Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements, Bielefeld 2021.
- ▶ Sternfeld, Nora: Das radikaldemokratische Museum, Berlin 2018.
- ▶ Stiftung Genshagen (Hg.): Diversitätsorientierte Nachwuchsförderung und Personalgewinnung im Kunst- und Kulturbereich. Erfahrungen der Stiftung Genshagen und ein Leitfaden für Kulturinstitutionen, Genshagen 2020. [↗](#)



Beteiligte

Die beteiligten Personen werden mit den Institutionen genannt, bei denen sie zum Zeitpunkt ihrer Mitarbeit beschäftigt waren

Redaktion

- ▶ Dr. Bora Akşen, Focke-Museum, Bremen
- ▶ Dr. Sara-Marie Demiriz, LVR-Industriemuseum, Zinkfabrik Altenberg, Oberhausen
- ▶ Dr. Simon Goeke, Münchner Stadtmuseum
- ▶ Sarah Metzler, Berliner Museumsverband
- ▶ Dietmar Osses, Ruhr Museum, Essen

Expert*innen

- ▶ Jenin Elena Abbas, Landesmuseum Natur und Mensch, Oldenburg
- ▶ Dr. Bora Akşen, Focke-Museum, Bremen
- ▶ Christoph Bongert, Deutsches Auswandererhaus, Bremerhaven
- ▶ Prof. Dr. Anja Dauschek, Altonaer Museum, Hamburg
- ▶ Dr. Sara-Marie Demiriz, LVR-Industriemuseum, Zinkfabrik Altenberg, Oberhausen
- ▶ Dominik Fasel, Museumsdienst Köln
- ▶ Dr. Simon Goeke, Münchner Stadtmuseum
- ▶ Dr. Caroline Gritschke, Haus der Geschichte Baden-Württemberg, Stuttgart
- ▶ Dr. Anna Haut, Museum Friedland
- ▶ Tijana Jakovljević-Šević, Museum Frauenkultur, Nürnberg
- ▶ Anja Junghans, LWL-Museen für Industriekultur, Dortmund
- ▶ Bebero Lehmann, DOMiD, Köln
- ▶ Meltem Nurgül Küçükyılmaz, Ruhr Museum, Essen
- ▶ Dr. Anne Mahn, Technoseum Landesmuseum für Technik und Arbeit, Mannheim
- ▶ Sarah Metzler, Berliner Museumsverband
- ▶ Karolina Novinšćak Kölker, Münchner Stadtmuseum
- ▶ Dietmar Osses, Ruhr Museum, Essen
- ▶ Marie Rahn, Leibniz-Institut zur Analyse des Biodiversitätswandels, Hamburg
- ▶ Natalie Reinsch, Bremer Bündnis für deutsch-tschechische Zusammenarbeit
- ▶ Aurora Rodonò, Stadtmuseum Berlin
- ▶ Jennifer Smailes, HSLU Hochschule Luzern, Luzern/Bremen

- ▶ Dr. Michaela Schulz, Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn
- ▶ Dr. Nina Szogs, Museum der Arbeit, Hamburg
- ▶ Ismahan Wayah, Historisches Museum Frankfurt
- ▶ Katharina Zeiher, Deutsches Historisches Museum, Berlin

Projektkoordination

- ▶ Mara Hofmann, Deutscher Museumsbund, Berlin
- ▶ Dietmar Osses, Ruhr Museum, Essen

Verantwortliches Vorstandsmitglied

- ▶ Menekse Wenzler, Deutsches Technikmuseum, Berlin

Für die engagierte Unterstützung in Form von Anregungen, konstruktiver Kritik, sowie Praxisbeispielen danken wir außerdem sehr herzlich:

- ▶ Johanna Adam, Bundeskunsthalle, Bonn
- ▶ Dr. Bora Akşen, Focke-Museum, Bremen
- ▶ Dr. Jörg Albrecht, Burg Hülshoff – Center for Literature Havixbeck
- ▶ Dr. Heike Baare, Landschaftsverband Rheinland, Köln
- ▶ Dr. Evamarie Blattner, Stadtmuseum Tübingen
- ▶ Tilmann Bruhn, Museumsverband Nordrhein-Westfalen, Dortmund
- ▶ Dr. des. Eleonora Cagol, Museen der Stadt Bamberg
- ▶ Julia Carrasco, Kurpfälzisches Museum Heidelberg
- ▶ Dr. Meryem Choukri, Altonaer Museum Hamburg
- ▶ Dr. Julia Diekämper, Museum für Naturkunde - Leibniz-Institut für Evolutions- und Biodiversitätsforschung in Berlin
- ▶ Dominik Fasel, Museumsdienst Köln
- ▶ Dr. Astrid Fendt, Landesmuseum Württemberg, Stuttgart
- ▶ Annika Flamm, Landschaftsverband Rheinland, Köln
- ▶ Manuela Gander, Museumsverband Brandenburg, Potsdam
- ▶ Veronika Genslein, Museum für Franken, Würzburg
- ▶ Dr. Torben Giese, StadtPalais - Museum für Stuttgart
- ▶ Dr. Simon Goeke, Münchner Stadtmuseum
- ▶ Cosima Götz, Stadt Augsburg
- ▶ Dr. Noam Gramlich, Museum am Rothenbaum. Künste und Kulturen der Welt, Hamburg

- ▶ Prof. Dr. Anna Greve, Focke-Museum Bremen
- ▶ Kathrin Grotz, Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin
- ▶ Marie Grünter, Deutsches Auswandererhaus Bremerhaven
- ▶ Gülay Gün, Bürgerschaftskanzlei Freie und Hansestadt Hamburg
- ▶ Prof. Dr. Christina Haak, Landesmuseum Württemberg, Stuttgart
- ▶ Mara Hofmann, Deutscher Museumsbund, Berlin
- ▶ Lena Hofer, Germanisches Nationalmuseum, Nürnberg
- ▶ Laura Hoss, DASA Arbeitswelt Ausstellung, Dortmund
- ▶ Regina Huber, Bauhaus-Archiv / Museum für Gestaltung, Berlin
- ▶ Dr. Angela Jannelli, Historisches Museum Frankfurt
- ▶ Anja Junghans, LWL-Museum Henrichshütte Hattingen
- ▶ Piritta Kleiner, Museum Friedland
- ▶ Dr. Elke Kollar, Museumspädagogisches Zentrum München
- ▶ Kareen Kümpel, Museum der Arbeit, Hamburg
- ▶ Meltem Nurgül Küçükyılmaz, Ruhr Museum, Essen
- ▶ LWL-Museumsamt für Westfalen, Münster
- ▶ Dr. Anne Mahn, Technoseum, Mannheim
- ▶ Dr. Thomas Overdick, Museumsverband für Niedersachsen und Bremen, Hannover
- ▶ Prof. Dr. Patricia Rahempour, Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin
- ▶ Dr. Wolfgang Reinbold, Museumsverband Baden-Württemberg, Stuttgart
- ▶ Annemarie Riemer, Stadtgeschichtliches Museum Leipzig
- ▶ Lisa Rocke, Bauhaus-Archiv / Museum für Gestaltung, Berlin
- ▶ Tim Rood, Stadtgeschichtliches Museum Leipzig
- ▶ Damaris Rulf, Deutscher Museumsbund, Berlin
- ▶ Dr. Judith Schühle, Museum Europäischer Kulturen, Berlin
- ▶ Dr. Sandra Schürmann, Museum der Arbeit, Hamburg
- ▶ Dr. Jens Schulze-Forster, Städtische Museen Großenhain
- ▶ Ursula Teutrine, Stadtmuseum Fellbach
- ▶ Dr. Jasper v. Richthofen, Görlitzer Sammlungen für Geschichte und Kultur
- ▶ Menekse Wenzler, Deutsches Technikmuseum, Berlin
- ▶ Anna Louise Weßling, Museum Friedland
- ▶ Dr. Sabine Wolfram, Staatliches Museum für Archäologie, Chemnitz
- ▶ Anna Zosik, Kulturberaterin, Berlin

Impressum

Leitfaden. Museen in der Migrationsgesellschaft

Herausgeber: Deutscher Museumsbund e. V.

Text: siehe „Beteiligte“

Korrektorat: CONTEXTA Dr. Anette Nagel

Gestaltung: Radtke Grafik & Design, Berlin

Titelfoto: Deutsches Auswandererhaus Bremerhaven.
Foto: Werner Huthmacher



© Deutscher Museumsbund e. V.

ISBN: 978-3-9826586-9-8

Leitfäden des Deutschen Museumsbundes

Der Deutsche Museumsbund publiziert regelmäßig Leitfäden zu aktuellen Herausforderungen für den Museumssektor. Diese praxisorientierte, bunte Reihe von Handreichungen wird von Museumsfachleuten für Museumsfachleute entwickelt. Sie spricht alle Museen an, führt in ein Wissensgebiet ein und gibt praktische Ratschläge. Die Leitfäden des Deutschen Museumsbundes erleichtern nicht nur die Museumsarbeit, sie empfehlen Qualitätsstandards und behandeln kulturpolitische Themen.

Unter office@museumsbund.de nehmen wir gerne Ihre Rückmeldungen zu diesem Leitfaden sowie Anregungen für zukünftige Publikationen entgegen.

- ▶ Leitfaden. Standards für Museen, Berlin 2023
- ▶ Leitfaden. Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Museen, Berlin 2023
- ▶ Leitfaden. Umgang mit menschlichen Überresten in Museen und Sammlungen, Berlin 2021 (auch in englischer und französischer Sprache erhältlich)
- ▶ Leitfaden. Umgang mit Sammlungsgut aus kolonialen Kontexten, Berlin 2021 (auch in englischer und französischer Sprache erhältlich)
- ▶ Leitfaden. Bildung und Vermittlung erfolgreich im Museum gestalten, Berlin 2020
- ▶ Leitfaden. Professionell arbeiten im Museum, Berlin 2019
- ▶ Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis – Leitfaden, Berlin 2019
- ▶ Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat am Museum, Berlin 2018
- ▶ Das inklusive Museum – Leitfaden für Barrierefreiheit und Inklusion, Berlin 2013
- ▶ Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzepts, Berlin 2011
- ▶ Nachhaltiges Sammeln. Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut, Berlin 2011
- ▶ Dokumentation von Museumsobjekten, Berlin 2011
- ▶ [schule@museum](mailto:schule@museum.de) – Handreichung für die Zusammenarbeit, Berlin 2011
- ▶ Bürgerschaftliches Engagement im Museum, Berlin 2008



Für Museen. Mit Museen.
Wir arbeiten für zukunftsfähige Museen.

Deutscher Museumsbund
In der Halde 1 · 14195 Berlin
museumsbund.de

