Kulturelle Teilhabe leben und gestalten

Strategie für die staatlichen Museen in Bayern im Bereich Kunst und Kultur

Erarbeitet im Rahmen der Museumsoffensive 2025/26
im Teilprojekt Kulturelle Teilhabe

Leitung
MR'in Dr. Elisabeth Donoughue (StMWK)

Co-Leitung
Dr. Elke Kollar (Museumspädagogisches Zentrum),
Prof. h.c. Dr. Karl Borromäus Murr (Staatliches Textil- und Industriemuseum)

Mitglieder
Clarissa Bluhm (Museum Fünf Kontinente),
Carolina Rachel Felberbaum (Deutsches Theatermuseum),
Veronika Genslein / Juliane Gieb (Museum für Franken),
Dr. Lisanne Heitel (Bayerische Staatsgemäldesammlungen),
Kathleen Klötzer (Porzellanikon),
Helen Schleicher (Museumspädagogisches Zentrum / Fachstelle für Museen und Kulturelle Teilhabe),
Roswitha Schwarz (Bayerisches Nationalmuseum),
Anja Skowronski (Neues Museum Nürnberg),
Kirsten Storz (Museum Brandhorst)

Mentorat
Dr. Simone Ebert (Bayerische Staatsgemäldesammlungen),
Frauke Maria Petry (Die Neue Sammlung – The Design Museum),
Dr. Andrea Schmölder-Veit (Museum für Abgüsse Klassischer Bildwerke),
Prof. Dr. Bernhart Schwenk (Bayerische Staatsgemäldesammlungen)

Unterstützung
Markus Gehrke (StMWK),
Team der Fachstelle für Museen und Kulturelle Teilhabe
(Angelika Brunner, Mascha Eckert, Dr. Siëlle Gramser, Lena Hofer)

Stand Oktober 2026

Inhalt

1 **Präambel: Ausgangslage** ... 4
1.1 Gesellschaftliche und kulturpolitische Rahmenbedingungen ... 4
1.2 Genese und Zielstellungen des Strategiepapiers ... 5
2 **Kulturelle Teilhabe: Verständnis, Wirkungen und Zielsetzungen** ... 6
2.1 Grundverständnis Kulturelle Teilhabe ... 6
2.2 Wirkungen Kultureller Teilhabe und ihre Bedeutung für Museen ... 7
2.3 Strategische Zielsetzungen ... 7
3 **Gelingensfaktoren für Teilhabeorientierung im Museum** ... 9
3.1 Wissen über (Nicht-)Publikum und dessen Bedarfe ... 9
3.2 Strukturelle Verankerung in Strategien und Prozessen ... 9
3.3 Ressourcen (Personal, Finanzen und Kompetenzen) ... 9
3.4 Lern- und Reflexionskultur ... 10
3.5 Kooperation und Vernetzung ... 10
3.6 Kulturpolitischer Auftrag und Rahmenbedingungen ... 11
4 **Zentrale Change-Ansätze** ... 12
4.1 Institution ... 12
a) Partizipative Governance ... 12
b) Strukturelle Verankerung in Strategie und Prozessen ... 13
c) Ressourcensteuerung ... 13
d) Organisationskultur ... 14
4.2 Publikum ... 15
a) Publikum kennen(lernen) ... 15
b) Publikumsorientierung ... 16
c) Mitgestaltung und -wirkung des Publikums ... 17
d) Neue Erfolgskriterien ... 18
5 **Leitlinien Kultureller Teilhabe** ... 20
6 **Konkrete Handlungsfelder und Umsetzungsmöglichkeiten** ... 22
6.1 Publikum und Nutzung ... 22
6.2 Zugänge und Barrieren ... 23
6.3 Mitwirkung & Mitgestaltung ... 25
6.4 Organisation & Verankerung ... 26
6.5 Inhalte & Angebote ... 27

1 Präambel: Ausgangslage

1.1 Gesellschaftliche und kulturpolitische Rahmenbedingungen

Kultur ist ein wertvolles öffentliches Gut, das Menschen miteinander in Beziehung setzt und gesellschaftliche Verständigung ermöglicht. Museen kommt dabei eine zentrale Rolle zu: Sie schaffen Räume (analog wie digital), in denen vielfältige Perspektiven sichtbar werden und eine gemeinsame Auseinandersetzung stattfinden kann.

Unsere zunehmend superdiverse Gesellschaft ist durch vielfältige, dynamische und sich überlagernde Lebensrealitäten, Erfahrungen und Zugehörigkeiten geprägt. Der demografische Wandel, multiple Krisen und eine wachsende politische Polarisierung stellen auch die staatlichen Museen in Bayern vor neue Herausforderungen. Veränderte Erwartungen steigern den Legitimationsdruck für Museen als öffentlich finanzierte Kultureinrichtungen.

Eine konsequente Ausrichtung der Museumsarbeit auf Kulturelle Teilhabe ist eine zentrale Strategie, diesen Herausforderungen aktiv zu begegnen und sich neu bzw. weiter zu profilieren. Sie ermöglicht eine substanzielle Partizipation von Menschen an den öffentlichen Kulturgütern und -angeboten Bayerns und eröffnet viele Chancen, neue Beziehungen zu gestalten.

Um dieser Verantwortung gerecht zu werden sowie die institutionelle Handlungsfähigkeit und gesellschaftliche Relevanz langfristig zu sichern, ist es notwendig, bestehende Systeme, Strukturen und Prozesse in den staatlichen Museen an die neuen Anforderungen anzupassen.

Partizipation, Inklusion, Zugänglichkeit sowie Diversitäts- und Teilhabeorientierung sind fest im zeitgemäßen Museumsverständnis verankert, wie es auch in der aktuellen Museumsdefinition von ICOM zum Ausdruck kommt. Kulturelle Teilhabe wird zunehmend als wesentlicher Bestandteil qualitätvoller Museumsarbeit verstanden. Ihre konsequente Implementierung stellt damit den Anschluss an internationale Entwicklungen sicher und ist zentraler Faktor für Sichtbarkeit, Strahlkraft und Zukunftsfähigkeit der bayerischen Museen.

Mittel- und langfristig trägt Kulturelle Teilhabe entscheidend dazu bei, die Rolle von Museen als vertrauenswürdige und gesellschaftlich relevante Orte zu sichern und auszubauen und so einen wichtigen Beitrag zu einem demokratischen Miteinander in einer vielfältigen Gesellschaft zu leisten.

1.2 Genese und Zielstellungen des Strategiepapiers

Die vorliegenden strategischen Leitlinien wurden im Teilprojekt Kulturelle Teilhabe der bayerischen Museumsoffensive 2025/26 entwickelt. Eng eingebunden in diesen partizipativen Prozess war auch die Fachstelle für Museen und Kulturelle Teilhabe, die am Museumpädagogischen Zentrum (MPZ) angesiedelt ist.

Die Einrichtung der Fachstelle durch das StMWK 2025 ist ein wichtiger Schritt für die Beförderung von Teilhabeorientierung. Sie stärkt die staatlichen Museen in Bayern im Bereich Kunst und Kultur bei der Öffnung für ein breiteres und vielfältigeres Publikum und unterstützt sie darin, Teilhabeorientierung in der täglichen Arbeit und den grundständigen Prozessen und Strukturen zu implementieren, weiterzuentwickeln und zu verstetigen. Als zentrale Einrichtung ermöglicht die Fachstelle die Bündelung von Expertise, den Transfer von Wissen und Erfahrungen sowie die Entwicklung gemeinsamer Standards und Unterstützungsangebote.

Die gemeinsam entwickelte Strategie richtet sich an das StMWK sowie an die staatlichen Museen im Bereich Kunst und Kultur auf Ebene der Leitungen wie der Mitarbeitenden. Sie beschreibt Kulturelle Teilhabe als strategischen Ansatz, benennt Gelingensbedingungen und zeigt exemplarisch konkrete Handlungsmöglichkeiten auf.

2 Kulturelle Teilhabe: Verständnis, Wirkungen und Zielsetzungen

2.1 Grundverständnis Kulturelle Teilhabe

Kulturelle Teilhabe ist ein Menschenrecht: Alle Menschen verfügen über ein Recht auf Teilhabe am kulturellen Leben. Entsprechend tragen öffentliche Kultureinrichtungen – und damit auch die staatlichen Museen in Bayern – Verantwortung dafür, dass möglichst viele Menschen frei, gleichberechtigt, selbstbestimmt und unabhängig von ethnischer und sozialer Herkunft, Alter, Bildung, Einkommen, Religion, Geschlecht, sexueller Orientierung oder körperlichen Voraussetzungen an ihren Inhalten, Themen und Angeboten teilhaben können.

Hierfür stellen Museen die Menschen, ihre unterschiedlichen Bedürfnisse und ihr Wohlbefinden konsequent in den Mittelpunkt. Sie machen vielfältige Perspektiven sichtbar und laden Besuchende ein, teilzuhaben: Dies reicht von der Teilnahme an und der Nutzung von Angeboten über das Einbringen eigener Beiträge bis hin zur aktiven Mitwirkung und Mitgestaltung sowie zur Mitbestimmung und Mitentscheidung in kollaborativen Prozessen.

Teilhabeorientierung ist ein kontinuierlicher und offener Prozess. Sie ist weder als zeitlich begrenztes Projekt noch als abschließbarer Zustand oder additiver Zusatz zu verstehen. Sie betrifft als Querschnittsaufgabe alle Museumsabteilungen, -aufgaben und -bereiche (z.B. Architektur, Gestaltung und Infrastruktur, Inhalte und Themen, Sammlung und Ausstellungen, Forschung und Service, Vermittlungs- und Veranstaltungsformate). Analoge und digitale Räume sind gleichermaßen in den Blick zu nehmen. Digitale Teilhabe eröffnet zusätzliche Möglichkeiten für Information, Austausch, Beteiligung und Mitgestaltung, erweitert Zugänge und schafft neue Anknüpfungspunkte.

Teilhabeorientierung stellt sich somit als Reformherausforderung, die nicht auf punktuelle, sondern auf strukturelle Veränderungen zielt. Sie greift nach innen wie außen gleichermaßen. Ihr Erfolg ist nicht allein anhand quantitativer Besuchserfassungen zu ermitteln.

2.2 Wirkungen Kultureller Teilhabe und ihre Bedeutung für Museen

Teilhabeorientierte Museen wirken als gesellschaftliche Akteure. Mit ihren Sammlungen, Ausstellungen und Programmen sowie einem Kulturverständnis, das Bildung und Freude, Kognition und Emotion gleichermaßen anspricht, gestalten sie vielstimmige Diskurs- und Aushandlungsprozesse mit. Sie entwickeln sich zu vitalen dritten Orten (weiter), die Räume für Bildung, Begegnung und Austausch öffnen und damit gesellschaftlichen Wandel begleiten.

Kulturelle Teilhabe befördert die individuelle Selbstwirksamkeit, Zugehörigkeit und Anerkennung von Menschen. Sie bedingt, dass sie sich in den kulturellen Narrativen nicht nur wiederfinden, sondern diese aktiv mitgestalten und somit auch bislang wenig sichtbare Perspektiven eingebunden werden. Damit stärken Museen den demokratischen Dialog und Zusammenhalt in unserer vielfältigen Gesellschaft.

Museen profitieren zugleich unmittelbar von einer teilhabeorientierten Ausrichtung. Sie ist von zentraler Bedeutung für ihre Außenwirksamkeit und ihre Wahrnehmung im (inter-)nationalen Kontext. Kulturelle Teilhabe stellt die Voraussetzung für eine langfristige Attraktivität, Relevanz und Resonanz von Museen dar, sie ist zentraler Zukunftsfaktor für Museen.

2.3 Strategische Zielsetzungen

Teilhabeorientierung bedeutet, künftig noch stärker die Gesellschaft in ihrer ganzen Vielfalt zu adressieren und einzubinden sowie den Fokus mehr als bislang auch auf wenig erreichte Gruppen zu lenken. Aus dem formulierten Grundverständnis und den beschriebenen Wirkungen ergeben sich für die staatlichen Museen im Bereich Kunst und Kultur folgende strategische Zielsetzungen:

- **Publikumsorientiert handeln:** Museen entwickeln ihr Profil, ihre Strategie und Angebote konsequent vom Publikum her und beziehen dessen Bedürfnisse, Interessen und Nutzungserfahrungen systematisch in ihre Weiterentwicklung ein.

- **Barrieren abbauen, Zugänge gestalten:** Museen gestalten ihre Räume und Angebote – analog wie digital – so, dass möglichst viele Menschen unabhängig von sozialen, ökonomischen, sprachlichen oder körperlichen Voraussetzungen Zugang erhalten. Ziel ist es, bestehende Ausschlüsse systematisch zu identifizieren und strukturell zu reduzieren.
- **Mitgestaltung und Beteiligung verankern:** Kulturelle Teilhabe bedeutet mehr als Teilnahme. Museen schaffen verlässliche Möglichkeiten der Mitwirkung und Mitbestimmung und sorgen für langfristige Beteiligungsstrukturen, die über punktuelle Projekte hinausgehen.
- **Strukturen und Haltungen verändern:** Museen verankern Teilhabeorientierung dauerhaft in Organisationskultur, Entscheidungsprozessen und strategischer Ausrichtung.
- **Relevanz, Resonanz und Attraktivität sichern:** Museen reflektieren bestehende Repräsentationslücken, beziehen vielfältige Perspektiven systematisch in ihre Arbeit ein und machen unterschiedliche Lebensrealitäten sichtbar. Dadurch stärken sie ihre gesellschaftliche Anschlussfähigkeit und langfristige Wirksamkeit.

3 Gelingensfaktoren für Teilhabeorientierung im Museum

3.1 Wissen über (Nicht-)Publikum und dessen Bedarfe

Um Strategien und Ziele im Sinne von Kultureller Teilhabe sinnvoll bestimmen und weiterentwickeln zu können, benötigen Museen Kenntnisse über ihr analoges und digitales Publikum sowie (Nicht-)Besuchende. Hierzu gehören neben Informationen zur Publikumsstruktur insbesondere Einblicke in Interessen und Bedarfe, Vorbehalte und Barrieren sowie Besuchserlebnisse. Diese Kenntnisse dienen als Grundlage für fundierte Entscheidungen des Museums. Die aktive Auseinandersetzung mit Voraussetzungen und Bedürfnissen des Publikums ist ein wesentliches Instrument.

3.2 Strukturelle Verankerung in Strategien und Prozessen

Es liegt in der Verantwortung der Museumsleitungen und ihrer Teams, Kulturelle Teilhabe auf analoger wie digitaler Ebene in der Institution und ihren Angeboten nachhaltig zu verankern. Notwendig ist eine strukturelle Transformation statt punktueller oder projektförmiger Einzelmaßnahmen. Kulturelle Teilhabe ist nicht alleinige Aufgabe der Abteilung Vermittlung, sondern Querschnittsaufgabe aller Museumsabteilungen.

Teilhabeorientierung benötigt institutionelle Verbindlichkeit und klare strategische Priorisierung. Sie kann nur gelingen, wenn sie in grundlegenden Zielsetzungen, Entscheidungslogiken und Planungsprozessen mitgedacht wird. Dazu gehören die Entwicklung und Implementierung einer gemeinsamen Haltung. Eine Teilhabe-Strategie ist Voraussetzung, um klare Ziele und Ausrichtungen zu formulieren, bewusste Entscheidungen zu treffen und diese transparent zu kommunizieren. Sie ist eng mit weiteren Strategien (z.B. Digital- und Sammlungsstrategie) zu verzahnen und abzustimmen.

3.3 Ressourcen (Personal, Finanzen und Kompetenzen)

Teilhabeorientierte Museumsarbeit erfordert verlässliche, dauerhaft angelegte und auskömmliche zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen. Sie kann nicht allein über projektgebundene Mittel oder befristete Initia-

tiven getragen werden, sondern benötigt strukturelle Verankerung im Haushalt und in der Personalplanung.

Sie setzt zugleich bewusste Priorisierungen innerhalb vorhandener Ressourcen voraus. Teilhabeorientierung bedeutet auch, bestehende Mittel und Kapazitäten strategisch neu auszurichten und die Ausbildung und Förderung entsprechender Kenntnisse und Kompetenzen im Team sicherzustellen.

3.4 Lern- und Reflexionskultur

Kulturelle Teilhabe erfordert Vertrauen und Mut auf allen Seiten. Sie ist ein kontinuierlicher, gemeinsamer Prozess und setzt deshalb die Kultur einer lernenden Institution voraus, die transparent und iterativ arbeitet, Verantwortung teilt und eine konstruktive Fehlerkultur pflegt.

Teilhabeorientierung umfasst die Bereitschaft zu kontinuierlicher Selbstreflexion (auch von institutionellen Routinen und Machtstrukturen), die Offenheit gegenüber Kritik sowie den konstruktiven Umgang mit Konflikten als Teil von Lernprozessen. Sie erfordert, dass Barrieren, Zugänge und die Wirkung von Maßnahmen kontinuierlich überprüft werden. Erkenntnisse, Erfahrungen und Ergebnisse (z.B. aus Publikumsforschung sowie partizipativer Arbeit) werden reflektiert und liefern Grundlage für Entscheidungen und Umsetzungen. Somit wird Qualität gesichert und entwickelt.

3.5 Kooperation und Vernetzung

Kulturelle Teilhabe erfordert Dialogorientierung, Offenheit und Neugier sowie die Bereitschaft, externe Perspektiven systematisch einzubeziehen. Sie lebt durch langfristige, vertrauensbasierte Beziehungsarbeit und die Pflege belastbarer Partnerschaften und Netzwerke: mit Publikum und gesellschaftlich handelnden Menschen, Initiativen und Communities.

Eine intensivere und nachhaltige Vernetzung und Kooperation der bayerischen Museen untereinander fördert – immer unter der Prämisse ihrer jeweiligen Individualität – Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch, Synergien und gemeinsame Lernprozesse. So stärken die Museen die Wirksamkeit teilhabeorientierter Entwicklungen sowie die Sichtbarkeit ihrer Maßnahmen.

3.6 Kulturpolitischer Auftrag und Rahmenbedingungen

Die staatlichen Museen tragen Verantwortung, Teilhabeorientierung aktiv voranzutreiben. Soll der eingeleitete Kulturwandel hin zu konsequenter Kultureller Teilhabe in den Institutionen dauerhaft abgesichert werden, ist dafür der dezidierte politische Rückhalt sowie die Schaffung tragfähiger Rahmenbedingungen und institutioneller Voraussetzungen seitens des zuständigen Fachministeriums unabdingbar. Dies setzt eine gemeinsame Haltung sowie ein partnerschaftliches und verlässliches Zusammenwirken zwischen Ministerium und Museen voraus. Aus der Einrichtung der bundesweit einzigartigen Fachstelle für Museen und Kulturelle Teilhabe lässt sich das kulturpolitische Bekenntnis des Freistaats Bayern zu Kultureller Teilhabe bereits deutlich ablesen.

Diesen Auftrag gilt es entsprechend weiter zu konkretisieren und langfristig mit Ressourcen für die Museen (finanziell, personell) zu unterlegen. Dabei kommt einer auskömmlichen Ausgestaltung und dauerhaften Sicherung zentrale Bedeutung zu. Dies schafft nicht nur Planungssicherheit und Verlässlichkeit (z.B. auch in Partnerschaften), sondern versetzt die verantwortlichen Direktionen in die Lage, zukunftsorientiert zu agieren und Fortschritte zu erzielen. Nur so kann Kulturelle Teilhabe strukturell und nachhaltig implementiert werden.

Teilhabeorientierte Museumsarbeit erfordert zudem inhaltliche und auch sprachliche Gestaltungsspielräume, die eine inklusive, diskriminierungssensible und differenzierte Ansprache ermöglichen.

4 Zentrale Change-Ansätze

Kulturelle Teilhabe bedingt einen Wandel in der Kultur der Institution. Ihre strukturelle Verankerung ist dabei eine zentrale Governance-Aufgabe und braucht Rückhalt im Team.

Nachhaltige Transformationsprozesse setzen bei den Fragestellungen an, welche Veränderungen in der Institution erforderlich sind und wie sich das Verhältnis zwischen Museum und Publikum verändert. Beide Ebenen stehen in unmittelbarer Wechselwirkung: Ein teilhabeorientiertes Führungsverständnis und eine entsprechende Organisationskultur bilden die Voraussetzung für gelungene Beziehungsarbeit mit dem Publikum, aus der heraus wiederum zentrale Impulse und Erfahrungen in die Institution hineinwirken.

4.1 Institution

a) Partizipative Governance

Governance umfasst Leitungs-, Regelungs- und Steuerungsaufgaben in Kultureinrichtungen und ist zentraler Hebel zur institutionellen Verankerung Kultureller Teilhabe. Museumsleitungen nehmen eine Schlüsselrolle ein. Im Sinne einer partizipativen Governance pflegen sie eine kollegiale, kooperative und transparente Führungskultur, die Transparenz und Beteiligung an Entscheidungs- und Steuerungsprozessen auf unterschiedlichen Ebenen ermöglicht und befördert.

Innerhalb der Museumsteams setzt ein teilhabeorientiertes Führungsverständnis auf den Abbau bzw. Rückbau von Hierarchien, auf transparente Entscheidungsprozesse und geteilte Verantwortung. Die aktive Mitgestaltung von Prozessen motiviert, bestärkt eigenverantwortliches Arbeiten und erleichtert eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Teilhabeorientierte Strukturen und Prozesse innerhalb der Institution bilden die Grundlage dafür, dass kulturelle Teilhabe gegenüber dem Publikum konsistent, sensibel und authentisch gestaltet werden kann.

b) Strukturelle Verankerung in Strategie und Prozessen

Ausgangspunkt einer strategischen Ausrichtung auf Teilhabeorientierung ist eine systematische Bestandsaufnahme bereits vorhandener Projekte, Strukturen und Erfahrungen. Sie ermöglicht auf Governance-Ebene eine realistische Einschätzung bestehender Potenziale, Lücken und Entwicklungsbedarfe. Auf dieser Grundlage können Ziele teilhabeorientierten Handelns präzisiert und Maßnahmen sinnvoll in die Planungs- und Entwicklungsrhythmen der Institution integriert werden.

In der Steuerung kommt dem Leitbild der jeweiligen Institution eine zentrale Funktion zu. Es bildet einen normativen und strategischen Bezugsrahmen, der Kulturelle Teilhabe als Querschnittsaufgabe der Institution festschreibt und als Orientierung für Entscheidungen und Prioritätensetzungen dient. Die Einbindung der Mitarbeitenden in die Leitbildentwicklung unterstützt ein gemeinsames Verständnis Kultureller Teilhabe und fördert deren Verankerung in Haltung und Praxis der Institution. Ein klarer strategischer Fokus ist Voraussetzung dafür, Kulturelle Teilhabe über Einzelprojekte hinaus nachhaltig weiterzuentwickeln.

Eine strukturelle Verankerung Kultureller Teilhabe kann etwa über die Einrichtung einer abteilungsübergreifenden AG bzw. einer eigenen Stabsstelle oder über die Hinterlegung fester Stundenkontingente und Zuständigkeiten erfolgen. Eine breite und multiprofessionelle Aufstellung von Projektteams trägt dazu bei, Teilhabeorientierung von Beginn an in inhaltliche Planungsabläufe fest einzubeziehen. Sie kann auch in verschiedenen Prozessen verbindlich festgeschrieben werden, beispielsweise in Ausschreibungs- und Vergabeverfahren oder durch die Einführung von Standards und Routinen.

Auf diese Weise bleibt Kulturelle Teilhabe nicht auf punktuelle Projekte begrenzt, sondern ermöglicht kontinuierliche Beteiligungsformen und damit langfristige, verlässliche Beziehungen zwischen Institution und beteiligten Personen und Communities.

c) Ressourcensteuerung

Im Sinne verantwortlicher Governance sind die für Kulturelle Teilhabe erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen frühzeitig einzuplanen und bereitzustellen. Eventuell sind Neubewertungen, Um-

planungen vorhandener Mittel in Relation zu den inhaltlichen Programmen und strategischen Zielsetzungen vorzunehmen. Die verantwortliche Planung der Haushaltsmittel – auch seitens des Trägers – muss dabei den erhöhten Zeit- und Personalbedarf berücksichtigen, den teilhabeorientierte Arbeitsweisen mit sich bringen.

Eine auf Kulturelle Teilhabe ausgerichtete Personalplanung stellt in diesem Zusammenhang einen zentralen Governance-Hebel dar und betrifft Personalgewinnung und -entwicklung gleichermaßen. Hierzu bedarf es der Möglichkeiten, faire und transparente Arbeitsbedingungen zu schaffen, angemessenen und gleichwertigen Lohn zu bezahlen sowie Entwicklungsmöglichkeiten und Qualifizierung der Mitarbeitenden zu fördern.

Diversitätsorientierte Personalgewinnung trägt dazu bei, unterschiedliche Kompetenzen, Perspektiven und Erfahrungen in die Museumsteams einzubringen. Neue Stellenprofile können entsprechend entwickelt, Ausschreibungspraxis und Auswahlverfahren angepasst werden. Insbesondere für die inhaltliche und organisatorische Arbeit mit bislang wenig erreichten Zielgruppen sind zusätzliche personelle Ressourcen und ggf. externe Expertise gezielt einzuplanen. Die Zusammenarbeit mit Communities ist zwar zeit- und ressourcenintensiv, stellt jedoch eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltige Kulturelle Teilhabe dar.

Eine sozial verantwortliche Personalpolitik schließt Barrierefreiheit und Inklusion im Arbeitsumfeld (z.B. barrierefreier Arbeitsplatz, Hilfsmittel, Assistenz) mit ein. Eingerichtet werden kann auch eine zentrale Anlaufstelle bei Diskriminierungserfahrungen. Im Sinne einer Querschnittsaufgabe ist eine diversitätsorientierte Personalentwicklung in der Breite notwendig, die auf ein grundlegendes Verständnis, tiefergehende Sensibilisierungen und umfassenden Kompetenzaufbau für die Belange Kultureller Teilhabe zielt.

d) Organisationskultur

Eine teilhabeorientierte Organisationskultur verankert kontinuierliche Selbstprüfung, Transparenz und institutionelles Lernen strukturell. Kulturelle Teilhabe wird als langfristiger Entwicklungsprozess verstanden.

Museen überprüfen regelmäßig Routinen, Entscheidungswege und strukturelle Wirkmechanismen auf Ausschlüsse und Hierarchien und passen

diese bei Bedarf an. Sprache, Kommunikationsformen und Abläufe werden systematisch überprüft. Als reflektierende, diskursive und lernende Institution verankern Museen eine konstruktive Fehlerkultur, die Veränderungsprozesse unterstützt.

Konflikte und unterschiedliche Perspektiven werden als produktive Impulse genutzt. Externe Expertise wird gezielt einbezogen, Transparenz in Entscheidungsprozessen organisatorisch abgesichert.

Nachhaltiges Wissensmanagement sichert institutionelles Lernen und wirkt Wissensverlusten – etwa durch befristete Beschäftigungsverhältnisse – entgegen. Evaluation und Publikumsforschung bilden die Grundlage für Qualitätssicherung und strategische Weiterentwicklung auf empirischer Basis. Maßnahmen, Prozesse und Strukturen werden regelmäßig auf ihre Wirkung hin überprüft.

4.2 Publikum

a) Publikum kennen(lernen)

Für eine zielführende Teilhabeorientierung benötigen Museen systematische und längerfristige Einblicke in die Struktur ihres analogen und digitalen Publikums, die über demografische Daten hinausreichen (z.B. zu individuellen und soziokulturellen Hintergründen, zu Erwartungen, Bedürfnissen und Bedarfen der Besuchenden sowie zu deren Besuchserlebnissen).

Hierzu ist eine museumsübergreifende Publikumsforschung für die staatlichen Museen notwendig, die Publikumsstrukturen und -entwicklungen standardisiert erfasst und analysiert. So werden langfristige Einblicke in die Publikumsentwicklung ebenso möglich wie Vergleiche mit anderen Häusern und empiriebasierten Studien. Im Sinne von Synergien wäre es zielführend, eine allgemeine Publikumsforschung durchzuführen und diese um Aspekte der Kulturellen Teilhabe zu ergänzen.

Aus den Ergebnissen einer solchen Publikumsforschung können Rückschlüsse auf Nicht-Besuchende gezogen werden, doch ist zudem auch eine eigenständige Nicht-Besuchenden-Forschung sinnvoll, etwa um Barrieren und Ausschlussmechanismen zu identifizieren oder Vorbehalte kennenzulernen.

Wertvolle Informationen und Kenntnisse über das Publikum können auch durch individuelle, zum Teil einfach umzusetzende (Feedback-)Maßnahmen der Häuser direkt vor Ort erlangt werden. Hierfür steht ein breites Repertoire an Tools zur Verfügung, von Methoden, die einfach und schnell in den Alltag integriert werden können, bis hin zu umfassenderen und systematischen Ansätzen. Die Wahl der Maßnahmen richtet sich insbesondere nach der individuellen Zielstellung. So kann es darum gehen, unmittelbare Rückmeldungen oder Impulse zu erhalten, den Beziehungsaspekt zu stärken oder strukturierte Informationen über die Nutzung von Angeboten zu erhalten. Die gewonnenen Kenntnisse bieten eine evidenzbasierte Grundlage für Entscheidungen zu kleinen Veränderungen und für größere strategische Überlegungen.

b) Publikumsorientierung

Konsequente Publikumsorientierung geht von Bedarfen, Interessen und Motivationen des (Nicht-)Publikums aus, sie fragt danach, was Besuchende wollen und brauchen. Zentraler Grundsatz ist, dass alle Museumsbereiche und -angebote, digital wie analog, für möglichst viele Menschen zugänglich sind. Dies umfasst neben einer barrierefreien Zugänglichkeit oder einer verständlichen Kommunikation beispielsweise auch Aspekte wie die sozialverträgliche Gestaltung von Eintrittspreisen. Publikumsorientierte Museen legen Wert auf eine gute Aufenthaltsqualität und bieten bzw. fördern vielfältige, inspirierende und sinnstiftende Erfahrungen. Sie ermöglichen Erholung und Freude, Bildung, Selbstreflexion und Erkenntnis sowie Austausch, Kooperation und gemeinsame Erlebnisse und sorgen dafür, dass sich möglichst viele Besuchende willkommen, wohl und sicher fühlen können.

Konsequente Publikumsorientierung bedeutet für Museen nicht, alle Erwartungen unhinterfragt bedienen zu wollen, sondern sie vielmehr im Sinne Kultureller Teilhabe mit den eigenen Aufgaben und Zielstellungen abzugleichen. Denn Zufriedenheit und Wohlfühlen der Besuchenden sind wichtige Voraussetzungen für das Erreichen von (Bildungs-)Zielen.

Deshalb ist Publikumsorientierung von Beginn an in allen Bereichen mitzudenken, um die Attraktivität und Relevanz des Museums für ein vielfältiges Publikum zu steigern. Im Fokus stehen die Fragen, was das je-

weilige Museum bieten kann und muss, damit Menschen sich im oder für das Museum engagieren, sich dort wohlfühlen und es (wiederholt) besuchen.

Ziel ist es, wo möglich, nicht für verschiedene Bedarfe separierte Einzelangebote zu schaffen, sondern gemeinschaftliche Museumserlebnisse zu befördern (z.B. Hands on-Stationen nicht per se als Kinder-Angebot labeln). Ausnahmen gelten hier jedoch bei spezifischen Bedarfen wie z.B. Autismus oder anderen Bedarfen nach geschützten Räumen.

c) Mitgestaltung und -wirkung des Publikums

Eine aktive Mitwirkung und Mitgestaltung des (Nicht-)Publikums an der Museumsarbeit ist ein Gewinn für beide Seiten: Sie ermöglichen den beteiligten externen Personen unmittelbar Kulturelle Teilhabe und dem Museum eine gewinnbringende Einbindung externer Expertisen, Perspektiven und Fragestellungen. Partizipatives Arbeiten ist eine wichtige Voraussetzung für Museen, um ihren gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen und stärker in die Gesellschaft hineinzuwirken. Sowohl in Umfang, Dauer und Intensität wie auch im Grad der Partizipation bestehen umfassende Skalierungsmöglichkeiten. Die Form der Partizipation und möglicher Partnerschaften hängt eng mit den Zielsetzungen zusammen, die die Institution verfolgt.

Museen profitieren unmittelbar von der offenen Arbeit mit dem Publikum: Sie ermöglicht ihnen, Interessen und Bedarfe von (Nicht-)Besuchenden kennenzulernen und diese (bereits in Planungsprozessen) zu berücksichtigen. Durch die Einbindung von neuen und vielfältigen Perspektiven und Expertisen wird eine größere fachliche Breite – insbesondere auch bei streitbaren Fragen wie dem Umgang mit kritischen Objekten – erzielt und dem Grundsatz „nicht ohne uns über uns“ entsprochen. Stereotypen und diskriminierende Inhalte können durch die gemeinsame Arbeit vermieden werden, die zugleich für verschiedene Belange und Begrifflichkeiten (z.B. Eigenbezeichnungen) sensibilisiert. Somit werden interkulturelle Kompetenz und kritische Selbstreflexion im Museumsteam ebenso wie Audience Development und Audience Engagement gestärkt. Die Relevanz und Attraktivität der Museen werden auch durch Multiplikationseffekte gestärkt.

Damit partizipative Prozesse gelingen können, gilt es, verschiedene Faktoren zu berücksichtigen: Grundlegend für Museen ist die Anerkennung, dass Teilnehmende das Museum freiwillig durch ihre Perspektiven, Wissensbestände und Ressourcen bereichern. Beteiligung ist keine Selbstverständlichkeit und muss deshalb für die Teilnehmenden gewinnbringend sein. Dies kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen, etwa durch Erfahrungen von Sichtbarkeit, Selbstwirksamkeit und Wertschätzung oder den Erwerb von Wissen, aber auch durch Gegenleistungen wie Entschädigungen, freie Raumnutzung oder exklusive Events.

Zudem werden Ziele und Nichtziele gleichermaßen klar definiert und mit den Möglichkeiten realistisch abgeglichen. Über die Formen der Zusammenarbeit und über den Grad der Mitbestimmung herrscht für alle Beteiligten Transparenz und Klarheit – es geht um ein gemeinsames Miteinander in gemeinsamen Aushandlungsprozessen. Hierzu bedarf es eines ehrlichen Interesses, sich auf Augenhöhe zu begegnen, wertschätzender Haltungen sowie Vertrauen und Stabilität der Beziehungen. Geben und Nehmen stehen zueinander in Balance, Museen lernen von den Teilnehmenden ebenso wie umgekehrt und vermeiden Scheinbeteiligung und Machtasymmetrien.

d) Neue Erfolgskriterien

Bei der Bewertung des Erfolgs von Teilhabeorientierung gilt es, sorgsam zwischen quantitativen und qualitativen Dimensionen zu unterscheiden. So willkommen ein zahlenmäßig wachsender Zuspruch für die Einrichtungen ist, sollte dieser nicht als der einzige Maßstab für den Erfolg der Häuser herangezogen werden. Wesentlich sind auch qualitative Effekte zu berücksichtigen. Denn an die Bewertung der musealen Arbeit mit Blick auf Inklusion, marginalisierte Gruppen oder Communities einer diversen Stadtgesellschaft sind andere Maßstäbe anzulegen als an die bloße Publikumszählung.

Maßnahmen im Sinne Kultureller Teilhabe zielen nicht primär auf eine Steigerung der Besuchszahlen, sondern darauf, möglichst vielen Menschen Teilhabe zu ermöglichen. Klassische Besuchszahlen hingegen sagen z.B. nichts darüber aus, ob sich die Zusammensetzung des Publikums geändert hat und ob bisherige Nicht-Besuchende zu Besuchenden wurden. Insofern können sie nicht das alleinige Schlüsselkriterium für die Bewertung

von Teilhaborientierung sein. Kulturelle Teilhabe stärkt die gesellschaftliche Anschlussfähigkeit, Relevanz und Attraktivität der Museen und ist damit auch eine Investition in die langfristige Sicherung eines vielfältigen und stabilen Publikums.

Die Entwicklung geeigneter qualitativer und quantitativer Indikatoren für Kulturelle Teilhabe und für den Erfolg einer teilhabeorientierten Ausrichtung stellt eine wichtige Zukunftsaufgabe dar. Zielführend wäre hierzu ein längerfristiges Kooperationsprojekt der Fachstelle für Museen und Kulturellen Teilhabe mit anderen Partnern (z.B. Zentrum für Kulturelle Teilhabe in Baden-Württemberg oder IKTf – Institut für Kulturelle Teilhabeforschung Berlin).

5 Leitlinien Kultureller Teilhabe

Folgende Leitlinien dienen als Orientierungsrahmen für Entscheidungen, Zusammenarbeit und Kooperation – auf Ebene der einzelnen Museen im Bereich Kunst und Kultur ebenso wie museumsübergreifend. Diese gilt es fortan weiterzuentwickeln und zu implementieren. Sie wirken nach innen wie nach außen, in der Arbeit mit dem Publikum ebenso wie innerhalb der Institutionen.

- Kulturelle Teilhabe ist ein Menschenrecht. Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung dafür, dass möglichst viele Menschen freien, gleichberechtigten und selbstbestimmten Zugang zu unseren Inhalten, Themen und Angeboten erhalten. Wir stellen Menschen und ihre unterschiedlichen Bedürfnisse in den Mittelpunkt.
- Wir verstehen Teilhabeorientierung als fortlaufenden und offenen Transformationsprozess. Wir verankern Kulturelle Teilhabe verbindlich in Strategien, Strukturen und Entscheidungsprozessen.
- Wir sind offen für unterschiedliche Lebensrealitäten und Perspektiven und fördern Vielfalt und Inklusion auch in Personalstruktur und Gremienbesetzungen. Wir hinterfragen unsere strukturellen Wirkmechanismen, Routinen und Entscheidungswege regelmäßig auf Ausschlüsse und Hierarchien und sorgen, wo nötig, für Veränderung.
- Unser Publikum ist eingeladen, aktiv mitzugestalten und mitzuentscheiden. Wir ermöglichen Teilhabe systematisch und dauerhaft. Wir sind getragen von der Überzeugung, dass Partizipation neues Wissen erzeugt, und begreifen Mitgestaltung als wechselseitigen Prozess, der sowohl die Institution als auch die Beteiligten verändert.
- Wir sammeln und aktualisieren stetig unser Wissen über die Bedürfnisse unseres Publikums und Nicht-Publikums, da sie der Ausgangspunkt für unsere Arbeit sind.

- Als öffentliche Einrichtungen in einer pluralen Gesellschaft sammeln, zeigen und leben wir Vielfalt und schaffen vielfältige Anknüpfungspunkte. In demokratischer Verantwortung gestalten wir mit unseren Sammlungen, Ausstellungen und Veranstaltungen aktiv gesellschaftliche Diskurs- und Aushandlungsprozesse mit.
- Wir sehen es als unsere Aufgabe an, kulturelles Erbe nicht nur zu bewahren und zu vermitteln, sondern unser Verständnis davon kontinuierlich auszuhandeln und die gesamte Vielfalt der Gesellschaft zu berücksichtigen.
- Wir legen Wert auf große Aufenthaltsqualität. In Außen- und Innenarchitektur sowie in der Gestaltung von Räumen berücksichtigen wir Publikumsbedürfnisse. Wir sorgen dafür, dass sich möglichst viele Menschen – auch im gemeinsamen Umgang miteinander – willkommen, wohl und sicher fühlen können.
- Wir streben an, alle Museumsbereiche – analog und digital – barrierefrei und inklusiv zu gestalten. Wir überprüfen kontinuierlich, inwiefern unsere Maßnahmen Zugänge erweitern, Barrieren abbauen und neue Zielgruppen erreichen.
- Wir suchen und pflegen aktiv einen kontinuierlichen und nachhaltigen Austausch in Partnerschaften mit Externen (z.B. Vereinen, Communities, Schulen, Forschungseinrichtungen, Kunstschaffenden sowie der Bevölkerung).
- Wir überprüfen Sprache und Kommunikationsformen auf Diskriminierung und verpflichten uns dazu, uns kritisch mit diskriminierenden Strukturen und Inhalten auseinanderzusetzen (etwa im Kontext der Museumsgeschichte, kolonialer Objekte, stereotyper Darstellungen oder fehlender Repräsentation).
- Wir pflegen eine konstruktive Fehlerkultur und verstehen uns als lernende Institution. Wir beteiligen Mitarbeitende auf unterschiedlichen Ebenen und verstehen Kulturelle Teilhabe als Querschnittsaufgabe des gesamten Hauses. Wir begreifen Konflikte und Differenzen als Antrieb für Entwicklung.

6 Konkrete Handlungsfelder und Umsetzungsmöglichkeiten

Kulturelle Teilhabe ist eine Querschnittsaufgabe für die gesamte Institution. Ausgehend von den strategischen Zielsetzungen (Kap 2.3.) zeigt dieses Kapitel exemplarisch verschiedene Handlungsfelder für Kulturelle Teilhabe auf und stellt konkrete Maßnahmen zur Umsetzung vor. Die Zuordnung dient einer grundlegenden Orientierung – die einzelnen Bereiche sind eng miteinander verzahnt, die einzelnen Maßnahmen lassen sich verschiedenen Handlungsfeldern und Zielen zuordnen.

6.1 Publikum und Nutzung

Publikumsorientiert handeln: Museen entwickeln ihr Profil, ihre Aufgaben und Angebote konsequent vom Publikum her und beziehen dessen Bedürfnisse, Interessen und Nutzungserfahrungen systematisch in ihre Weiterentwicklung ein.

Handlungsfeld	Ziel / intendierte Wirkung	Mögliche Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten
Wissen über Publikum und Nicht-Publikum	Kenntnis der Besuchendenstruktur und der vielfältigen Bedürfnisse, Erwartungen, Barrieren und Nutzungsmuster / -erlebnisse	systematische Forschung zu Besuchenden und Nicht-Besuchenden | Monitoring von Publikumsdiversität | Entwicklung von Indikatoren | standardisierte Befragungs- und Feedbackinstrumente | Auswertung vorhandener Daten und Kennzahlen (z.B. Website, Social Media, Audioguide) | teilnehmende Beobachtung | Austausch mit Service- und Vermittlungspersonal | gezielte Evaluierungen | Rückkopplung der Ergebnisse in Entscheidungsprozesse …
Nutzungserfahrung und Aufenthaltsqualität	Museum als einladender, zugänglicher und nutzbarer Ort mit hoher Aufenthaltsqualität	Sitzgelegenheiten | Ruhezonen, reizarme Bereiche und Rückzugsräume | Aufenthaltsbereiche ohne Konsumzwang | Brotzeitbereich | offene, nutzbare und sichere Räume | klare Wegeführung und Orientierungssysteme (räumlich und inhaltlich) | barrierefreie Infrastruktur | Still- und Wickelmöglichkeiten | Service- und Willkommenskultur (inkl. freundliches Personal) | diskriminierungsfreies und sicheres Umfeld | Sauberkeit | Einrichtung geschlechtsübergreifender Toiletten | Handyladestationen | kostenloses Trinkwasser | Dritte Orte | Begegnungs-, Spiel- oder Lernbereiche | Freiräume zur Nutzung oder Bespielung durch Besuchende | einladende und kostenfreie Eingangssituation (inkl. Außenbereich) | ausreichend Garderoben und Schließfächer …

Handlungsfeld	Ziel / intendierte Wirkung	Mögliche Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten
Audience Development / Publikumsentwicklung	Strategische Entwicklung, Ansprache und Bindung von Publikum	strategische Ansprache neuer Zielgruppen, insbesondere von bislang wenig erreichten Gruppen | gezielte Ansprache von Nicht-Publikum | Verknüpfung von Publikumsforschung, Angebotsentwicklung und Kommunikation | Outreach und aufsuchende Formate | digitale Community-Arbeit | Aufbau und Pflege von Beziehungen | langfristige Publikumsbindung …

6.2 Zugänge und Barrieren

Barrieren abbauen, Zugänge gestalten: Museen gestalten ihre Räume und Angebote – analog wie digital – so, dass möglichst viele Menschen unabhängig von sozialen, ökonomischen, sprachlichen oder körperlichen Voraussetzungen Zugang erhalten. Ziel ist es, bestehende Ausschlüsse systematisch zu identifizieren und strukturell zu reduzieren.

Handlungsfeld	Ziel / intendierte Wirkung	Mögliche Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten
Bauliche und räumliche Barrierefreiheit	Physische Zugänglichkeit für möglichst viele Menschen	Berücksichtigung der einschlägigen DIN-Normen (z.B. DIN 18040-1, …) | stufenlose Zugänge | barrierefreie Wegeführung | ausreichende Bewegungsflächen | Aufzüge (mit Wegeleitsystem, Spiegeln und Audio) | Sitzmöglichkeiten | barrierefreie Sanitäranlagen | taktile Leitsysteme | Induktionsanlagen / Höranlagen (z. B. an Kasse, Info, in Veranstaltungsräumen) | leicht zu öffnende Türen | Zertifizierung „Reisen für alle" …
Orientierung und Wegeführung	Selbstständige, sichere und intuitive Navigation zum und im Museum	klare Wegeleitsysteme (innen / außen) | taktile Orientierungshilfen (z.B. Modelle, Brailleschrift an Handläufen) | konsistente Beschilderung | visuell kontrastreiche und lesefreundliche Gestaltung | mehrsprachige und digitale Orientierung | Angaben zu Wegen, Distanzen und Barrieren (z.B. Anfahrtsbeschreibung) | Sensory Maps, transparente Vorabinformationen zu Besuchsablauf, sensorischen Reizen und Besuchsaufkommen | Leitsystem vom ÖPNV bis zum Eingang …

Handlungsfeld	Ziel / intendierte Wirkung	Mögliche Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten
Barrierefreie und inklusive Ausstellungsgestaltung	Zugängliche, verständliche und multisensorische Ausstellungserfahrung für möglichst viele Menschen	Design for all | ausreichende Bewegungsflächen | unterfahrbare Vitrinen, Vermittlungs- oder Medienstationen | Beachtung von Sichthöhen | gute und ausreichende Beleuchtung | kontrastreiche Gestaltung | gut lesbare Ausstellungstexte (visuell und inhaltlich) | multisensorische Vermittlung (z.B. Tast-, Hör- und Riechstationen) | Zwei-Sinne-Prinzip | inklusive Gestaltung von Medienstationen und Begleitmedien | Vermeidung von Barrieren in Szenografie und Gestaltung …
Sprache und Kommunikation	Verständliche, bedarfsgerechte und zugängliche Kommunikation	verständliche Sprache | Mehrsprachigkeit | transparente Kommunikation von Barrieren | schnelle Auffindbarkeit von Kerninformationen | verschiedene Informationsebenen | diskriminierungssensible Sprache (z.B. Sensitivity Readings, Sprachregelungen) | lesefreundliche Gestaltung | inklusives Kommunikationsdesign (z. B. kontrastreiche Gestaltung, gut lesbare Schrift, klare Textstruktur) | Zwei-Sinne-Prinzip | Audiodeskriptionen, Braille, Deutsche Gebärdensprache, Leichte / Einfache Sprache | kritische Reflexion, wer über welche Kanäle (nicht) angesprochen wird | Hinweise auf sensible Inhalte oder sensorische Reize …
Digitale Zugänglichkeit und Teilhabe	Barrierefreier, nutzbarer und partizipativer Zugang zu und mit digitalen Angeboten	barrierefreie Website (BITV/EN 301 549) | klare Menü- und Nutzerführung | barrierefreies Webdesign (Kontraste, Schrift etc.) | Screenreader-Kompatibilität | Untertitel, Audiodeskription und Gebärdensprache | barrierefreie Media- / Audioguides, Apps und Medienstationen | Online-Sammlungen | barrierefreie PDFs | mehrsprachige Inhalte | alternative Zugänge (Text, Audio, Video) | barrierefreie Formulare | Einfache / Leichte Sprache online | transparente Informationen zu Barrieren | Feedback- und Supportkanäle | nutzerzentrierte Tests mit Fokusgruppen | Zugangsfreundlichkeit (keine unnötigen Hürden/Logins) | partizipative digitale Formate | Barrierefreiheit in Social Media …
Soziale und ökonomische Zugänge	Abbau finanzieller und sozialer Hürden	sozial differenzierte Preismodelle | gezielte Entlastungsangebote | Kooperationen mit sozialen Einrichtungen | zielgruppengerechte Öffnungszeiten | Abendöffnungen | Berücksichtigung unterschiedlicher Lebensrealitäten | punktuell freier Eintritt in Kombination mit speziellen Angeboten …

6.3 Mitwirkung & Mitgestaltung

Mitgestaltung und Beteiligung verankern: Kulturelle Teilhabe bedeutet mehr als Teilnahme. Museen schaffen verlässliche Möglichkeiten der Mitwirkung und Mitbestimmung und sorgen für langfristige Beteiligungsstrukturen, die über punktuelle Projekte hinausgehen.

Handlungsfeld	Ziel / intendierte Wirkung	Mögliche Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten
Beteiligung und partizipative Praxis	Aktive Mitwirkung des Publikums und Publikumsentwicklung	partizipative Entwicklung von Ausstellungen und Angeboten | kollaborative Entwicklungsprozesse (Co-Creation und Co-Curation) | Peer-to-Peer-Formate | Laborformate | Debatten- und Dialogveranstaltungen | digitale Beteiligungsformate | partizipatives Sammeln | temporäre Überlassung von Räumen zur eigenständigen Nutzung durch Communities | bewusster Umgang mit Machtasymmetrien …
Meinungsabfragen und Feedback	Systematische Einbindung von Rückmeldungen	Besuchenden-Befragungen | analoge und digitale Feedbackformate | Einholen von Stimmungsbildern | Kommentarfunktionen | Auswertung und Rückkopplung von Feedback in die Museumsarbeit | Mini-Umfragen …
Langfristige Beteiligungsstrukturen	Nachhaltigkeit	(Kinder-, Jugend-, Bevölkerungs- oder Community-)Beiräte | Critical Friends | verstetigte Beteiligungsformate | kontinuierliche Einbindung und Verankerung in Prozessen | Ehrenamtsstrukturen …
Kooperationen und Netzwerke	Aufbau stabiler Partnerschaften	Kooperationen mit Communities | langfristige Partnerschaften über Projekte hinaus | Zusammenarbeit mit Menschen, die Wissen und Erfahrungen weiter teilen, und neue Zugänge öffnen | Zusammenarbeit mit Selbsthilfeorganisationen, Vereinen und Communities | digitale Netzwerke | Austausch zwischen Museen | Freundeskreise und Fördervereine …
Externe Expertise	Erweiterung inhaltlich-fachlicher Expertise für spezifische Projekte	Einladung von Fokusgruppen | Citizen Science | Open Calls | Einbindung von Fachleuten und Menschen mit gelebter Erfahrung | Erprobungen und Bemusterungen | Begehungen und Audits | kritische Reflexion von Sammlung, Gebäuden, Ausstellungen etc. …

6.4 Organisation & Verankerung

Strukturen und Haltungen verändern: Museen verankern Teilhabeorientierung dauerhaft in Organisationskultur, Entscheidungsprozessen und strategischer Ausrichtung.

Handlungsfeld	Ziel / intendierte Wirkung	Mögliche Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten
Governance und strategische Steuerung	Verbindliche und nachhaltige Verankerung	Leitbildprozesse mit Verankerung von Kultureller Teilhabe | Teilhabestrategie | Code of Conduct | Festlegung von Zuständigkeiten, Rollen und Ansprechpersonen | Integration Kultureller Teilhabe in Entscheidungsprozesse | Bestandsaufnahmen und Audits …
Organisationsentwicklung und -kultur	Entwicklung einer teilhabeorientierten Kultur	Verankerung als Querschnittsaufgabe | bereichsübergreifende Zusammenarbeit | konstruktive Fehlerkultur | diversitätsorientierter Organisationsentwicklungsprozess | partizipative Entscheidungsstrukturen | Reflexion von Routinen | Einbindung von Mitarbeitenden und externen Stakeholdern | transparente Entscheidungsprozesse | AGG-Vertretung und -Beschwerdestelle …
Personal und Kompetenzen	Aufbau von Wissen und Diversität(-ssensibilität) im Team	Fortbildungen und Sensibilisierung | Schulung von Personalverantwortlichen | diversitätsorientierte Personalgewinnung (z.B. Gestaltung von Stellenausschreibungen, neue Orte der Veröffentlichung | Anerkennung alternativer Lebens-/ Bildungswege, Anerkennung ausländischer Abschlüsse etc.) | Einbindung von SBV und GLB | Entwicklung und Verankerung neuer Kompetenzprofile (z.B. Accessibility Manager, Outreach-Curator | Diversity Manager) | Onboardingprozesse | faire und transparente Arbeitsbedingungen | angemessene Eingruppierung und Bezahlung | Entwicklungsmöglichkeiten und Qualifizierung fördern | Sicherung von Wissen bei Befristungen | Mentoratsprogramme | Kompetenzaufbau im Team (z.B. Evaluierung, Partizipation, Diversität) …
Ressourcen und Priorisierung	Nachhaltige Absicherung	Sicherung von Ressourcen für Kulturelle Teilhabe (Personal, Budget, Zeit) | Verankerung in Projektbudgets | Priorisierung | Finanzierung externer Expertise | Berücksichtigung in Prozessen und Zeitplänen | Wissensmanagement und -sicherung (auch bei Personalwechsel) …

Handlungsfeld	Ziel / intendierte Wirkung	Mögliche Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten
Evaluation, Feedback und Qualitätsentwicklung / -management	Kontinuierliche Qualitätssicherung und -entwicklung	Verständnis als lernende Institution | Einführung von Qualitätsstandards und -management | Evaluation (z.B. von Ausstellungen, Vermittlungsangeboten und Veranstaltungen) | Feedbackkultur | evidenzbasierte, iterative Arbeitsweise | Integration Kultureller Teilhabe in Planung und Prozesse | Wissensmanagement …

6.5 Inhalte & Angebote

Relevanz, Resonanz und Attraktivität sichern: Museen reflektieren bestehende Repräsentationslücken, beziehen vielfältige Perspektiven systematisch in ihre Arbeit ein und machen unterschiedliche Lebensrealitäten sichtbar. Dadurch stärken sie ihre gesellschaftliche Anschlussfähigkeit und langfristige Wirksamkeit.

Handlungsfeld	Ziel / intendierte Wirkung	Mögliche Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten
Themen und Inhalte	Entwicklung relevanter, gesellschaftlich anschlussfähiger Themen	Themen mit Alltags-, Gegenwarts- und Zukunftsbezug | Einbezug aktueller und gesellschaftlich relevanter Fragestellungen | Entwicklung neuer Narrative | partizipative Entwicklung / Auswahl von Themen | Angebot von Vertiefungen und Vereinfachungen | partizipative Formate …
Perspektivenvielfalt und Repräsentation	Sammeln und Sichtbarmachen vielfältiger Lebensrealitäten	Multiperspektivität | Identifikationsmöglichkeiten für heterogenes Publikum | Zusammenarbeit mit Communities | Reflexion von Ausschlüssen und Diskriminierungen | Ausstellungscheck mit Fokusgruppen | Identifikation von Leerstellen | diversitätsorientierte Erweiterung von Sammlungen | partizipatives Sammeln | Überprüfung von Sammlungskonzepten | digitale Zugänglichkeit | Identifikation von Sammlungs- und Forschungslücken | Transparenz der Forschungs- und Sammlungsarbeit | Citizen Science | Integration neuer Fragestellungen und Perspektiven in Forschungsprojekte …
Reflexion und Kontextualisierung von Inhalten	Kritische Auseinandersetzung mit Inhalten	Kontextualisierung sensibler Objekte | Einbezug externer Expertise | Sensitivity Reading | transparente Darstellung von Perspektiven | kritische Vermittlung | Reflexion: wer spricht, wer nicht? | diversitätssensible, antirassistische und postkoloniale Ansätze | kritische Reflexion und Transparenz von Sammlungs-, Provenienz- und Institutionengeschichte …

Handlungsfeld	Ziel / intendierte Wirkung	Mögliche Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten
Angebote und Formate	Zugänge und Attraktivität für ein vielfältiges Publikum	vielfältige Zugänge (visuell, auditiv, interaktiv) | multisensorische Vermittlung | personelle Angebote (auch in Leichter Sprache und DGS) | Führungen mit unterstützender Technik (z.B. Funkanlage, Halsringschleifen) | Verzahnung analoger und digitaler Formate | Stille Stunde | Behind-the-Scenes-Formate | After Work | interaktive Angebote | Mitmachstationen | Storytelling | Berücksichtigung verschiedener Bedarfe, Motivationen, Interesse und Erwartungen in Angebotsgestaltung | Stärkung des Erlebnischarakters | multiperspektivische Vermittlung | Reflexion, was an Vorwissen vorausgesetzt wird | offene Werkstätten | Sprachsensibilität | individualisierte und flexible Nutzungsmöglichkeiten durch digitale Angebote | Begegnungsangebote, partizipative Formate | digitale Zugänglichmachung von Sammlungen und Daten …